

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA

Pro Gradu

Luutnantti
Juho Vanhatalo

SM1
Rajaturvallisuus

Toukokuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

| | |
|---|--|
| Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 1 | Linja Rajaturvallisuusopintosuunta |
| Tekijä Luutnantti Juho Vanhatalo | |
| Tutkielman nimi Strateginen henkilöstöjohtaminen rajavartiolaitoksessa | |
| Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen | Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Aika Toukokuu 2011 | Tekstisivuja 65 |
| TIIVISTELMÄ <p>Tämän työn aiheena on strateginen henkilöstöjohtaminen rajavartiolaitoksessa. Tehtävänä on kuvata rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, sekä henkilöstön roolia ja asemaa rajavartiolaitoksen strategiassa. Tutkimusmenetelmänä on rajavartiolaitoksen strategian ja henkilöstöstrategian teorialähtöinen sisällönanalyysi. Analyysia ohjaava teoria on koottu bibliometrisen analyysin ja aiemmin julkaistujen kirjallisuuskatsausten perusteella tunnistetuista aihealueen keskeisistä lähteistä. Työ perustuu pääosin teollisissa lehdissä julkaistuihin artikkeleihin.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen strategisuus tarkoittaa yhdenmukaisuutta rajavartiolaitoksen strategian kanssa ja henkilöstöjohtamisen integraatiota rajavartiolaitoksen strategiseen johtamiseen. Strategisen henkilöstöjohtamisen teoriassa kehittyneet teoreettiset mallit koottiin yhteen, ja rajavartiolaitoksen strategista johtamista kuvattiin kootun synteessin valossa.</p> <p>Rajavartiolaitoksen toiminnassa korostuvat varmuus, virheiden välttäminen, ennakointi ja riskien hallinta. Rajavartiolaitoksen arvot ovat luotettavuus, ammattitaito ja yhteistyökyky. Rajavartiolaitoksen arvojen toteuttamista ja päämäärien saavuttamista tukee hierarkisesti järjestetty organisaatio, keskitetty johtaminen sekä erilaiset varmistus- ja valvontajärjestelmät. Organisaation rakenteella, voimakkaasti etukäteisellä suunnittelulla ja kaikella toiminnalla pyritään siihen, että rajavartiolaitoksen tehtävät tulevat suoritetuiksi aina ja kaikissa oloissa.</p> <p>Kirjallisuudessa kuvatun mukaisesti rajavartiolaitoksen kaltaisessa organisaatiossa henkilöstö ei ole kaikkein tärkein kilpailutekijä. Henkilöstöjohtaminen ei ole keskeisin osa strategiaa, ja henkilöstökysymysten integraatio strategiaan on löyhä. Näin ollen henkilöstöjohtaminen ei ole rajavartiolaitoksessa strategista termin kirjallisuudessa saamassa merkityksessä. Rajavartiolaitoksen strategiassa henkilöstökysymyksistä painottuvat koulutusasiat ja rekrytointi.</p> <p>Strategian tutkimus kuuluu rajavartiolaitoksen keskeisiin tutkimusaiheisiin. Rajavartiolaitoksen strategian mukaan ”rajavartiolaitoksen tutkimustoiminta suunnataan strategian toimeenpanon suunnitteluun sekä strategian kehittämiseen”.</p> | |
| AVAINSANAT Strategia, henkilöstöstrategiat, henkilöstöhallinto | |

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|----|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Aiheen perustelu | 3 |
| 2. TIETEENFILOSOFIA | 5 |
| 2.1 Työn ontologiset lähtökohdat | 5 |
| 2.2 Ontologisten kysymysten merkitys | 6 |
| 2.3 Työn epistemologiset lähtökohdat | 6 |
| 2.4 Resurssipohjaisen näkökulman tieteenfilosofinen tarkastelu | 8 |
| 2.4.1 Tietoa tulkinnan kautta | 9 |
| 2.4.2 Tulkintojen subjektiivisuus | 10 |
| 3. TUTKIMUSKYSYMYKS JA METODI | 12 |
| 3.1 Tutkimuskysymys | 12 |
| 3.2 Tutkimusmenetelmän valinta | 13 |
| 3.2.1 Tutkimusmenetelmän tarkempi kuvaus | 14 |
| 3.2.2 Tutkimusprosessin eteneminen | 16 |
| 3.3 Teemat | 17 |
| 3.4 Tutkimuksen rajaukset ja laaja teoreettinen viitekehys | 19 |
| 4. STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEORIA | 22 |
| 4.1 Teorian valinnasta | 22 |
| 4.2 Lähteiden valinnasta | 22 |
| 4.2.1 Bibliometrinen analyysi | 23 |
| 4.3 Teorian kehitys | 25 |
| 4.4 Strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettiset mallit | 26 |
| 5. LÄHTÖKOHDAT SISÄLLÖNANALYYSIIN | 30 |
| 5.1 Resurssipohjaisen näkökulman ja strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettisten mallien synteesi | 30 |
| 5.2 Käsitteiden määrittelyä | 33 |
| 5.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen | 33 |
| 5.2.2 Henkilöstöstrategia | 34 |
| 5.2.3 Kilpailuetu ja tehokkuus | 34 |
| 5.3 Julkinen sektori SHRM-tutkimuksen kontekstina | 35 |
| 5.4 Rajavartiolaitos SHRM-tutkimuksen kontekstina | 36 |
| 6. RAJAVARTIOLAITOKSEN STRATEGIAN JA HENKILÖSTÖSTRATEGIAN ANALYYSI | 39 |
| 6.1 Sisällönanalyysi kirjallisuudesta valittuihin teemoihin pohjautuen | 39 |
| 6.2 Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kuvaus | 46 |
| 7. JOHTOPÄÄTÖKSET | 51 |
| 7.1 Henkilöstöasioiden integraatio rajavartiolaitoksen strategiseen johtamiseen | 51 |
| 7.2 Henkilöstön asema ja rooli rajavartiolaitoksen strategiassa | 52 |
| 7.3 Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus | 53 |
| 8. DISKUSSIO | 58 |
| 8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia | 63 |
| LÄHTEET | 66 |

”Tarve todistella omaa merkitystään ja ansaita kunnioitusta omassa organisaatiossa on riivannut koko henkilöstöalaa jo yli 40 vuotta.”

– Patrick M. Wright

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA

1. JOHDANTO

1980-luvun lopulta lähtien henkilöstöalan kehitys on noudattanut yleisempää kehitystä kohti strategialähtöistä organisaatiota. Organisaatioiden muuttuessa entistä strategialähtöisemmiksi on organisaatioiden kaikkien toimintojen joko tuettava strategiaa tai tunnustettava itsensä toisarvoiseksi (Wright & McMahan 1992, 295). Myös henkilöstöjohtamisen on oltava strategista eli tuettava ja toteutettava strategiaa. Henkilöstöjohtamisen yhteensovittamiselle strategian kanssa annettiin jo 1980-luvulla se perustelu, että organisaation eri toimintojen ongelmien ratkaiseminen yhtäaikaaisesti ja yhdessä tuottaa jo itsessään eräänlaista synergiaa kun henkilöstöpäätöksillä pyritään koko organisaation etuun. Samalla henkilöstöasiat nostetaan organisaation ylimmän johdon huomion kohteeksi (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988, 455 - 456).

Osana tätä kehitystä syntyi strategisen henkilöstöjohtamisen käsite (*Strategic Human Resource Management*, SHRM). Strategisen henkilöstöjohtamisen teoria kehittyi pääosin 1990-luvulla henkilöstöhallinnon ja strategisen johtamisen tutkimuksen yhteisenä jälkeläisenä. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa kehittynyt resurssipohjainen näkökulma (*the Resource-Based View*, RBV) ja henkilöstöalan tutkimuksessa syntyneet strategisen henkilöstöjohtamisen mallit yhdistyivät 1990-luvun lopulla strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaksi.

RBV on teoria siitä, miten yritys saavuttaa kilpailuedun muihin yrityksiin nähden sisäisen tarkastelun ja hallussaan olevien resurssien kautta; sen käyttö henkilöstöalalla onkin luontevaa. Osittain yhteisen teoriapohjansa kautta SHRM-tutkimus on toiminut myös eräänlaisena siltana henkilöstöalan ja strategisen johtamisen tutkimuksen välillä (Wright, Dunford & Snell 2001, 716). Aihetta on tutkittu ja tutkitaan todella runsaasti. Muihin henkilöstöhallinnon tut-

kimussuuntauksiin verrattuna SHRM:n suosio on merkittävää, ja aihepiirin tieteellinen tutkimus on saanut myös käytännön elämään vaikuttavien henkilöistöjohtamistutkimusten osalta osaa (Becker & Huselid 2006, 898). Tieteellisten lähteiden lisäksi, taloudellisen relevanssin vuoksi, aihepiiristä on olemassa myös lähes äärettömältä tuntuva määrä kaupallista kirjallisuutta.

Voidaan sanoa, että strategisuuden kaipuu on levinnyt läpi koko toimialan. Siirtyminen perinteisestä henkilöstöhallinnosta strategialähtöiseen ajatteluun on kuitenkin vaikeaa ja työlästä. Perinteisesti henkilöstöalalla huomio keskittyy käytännön toteutukseen (esim. Becker & Gerhart 1996, 787). Monella mittarilla arvioiden haaveet strategisuudesta eivät ole muuttuneet käytännöksi (esim. Becton & Schraeder 2009, 12, 15).

Mitä strateginen henkilöstöjohtaminen tosiasiasa edes tarkoittaa? Patrick M. Wrightin ja Gary McMahanin (1992, 298) määritelmä, jonka mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jolla pyritään tukemaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, on käytössä laajasti (Lengnick-Hall ym. 2009, 69).

Muutkin kirjallisuudessa eniten huomiota saaneet määritelmät ovat samansuuntaisia. Huselid, Jackson & Schuler (1997, 172) painottavat henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden keskinäistä johdonmukaisuutta. Tony Grundy (1998, 50) korostaa tulevaisuuteen ja toimintaympäristön muutoksiin varautumista. Strategista henkilöstöhallintoa on määritelty myös sen kautta, kuinka kiinteästi henkilöstöjohtaminen on integroitu koko organisaation strategiseen johtamiseen (esim. Bennet, Ketchen & Schulz 1998, 3) tai miten tiiviisti henkilöstöjohtajat osallistuvat strategiaprosessiin (esim. Wright ym. 1998, 22). Olennaista kaikissa määritelmissä on koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen.

Tämän työn otsikko on *Strateginen henkilöstöjohtaminen rajavartiolaitoksessa*. Tässä työssä selvitetään millainen on strategisen johtamisen ja henkilöstöhallinnon suhde rajavartiolaitoksessa. Tätä suhdetta kuvataan tutkimalla mikä on henkilöstön asema ja merkitys rajavartiolaitoksen strategiassa, ja onko henkilöstöhallinto rajavartiolaitoksessa strategista siinä merkityksessä kuin se alan kirjallisuudessa kuvataan. Näin pyritään täyttämään tutkimustehtävä, joka on rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöhallinnon kokonaisuuden kuvaaminen.

Tutkimusmenetelmänä on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Alan kirjallisuudesta on bibliometrisen analyysin ja tieteellisissä lehdissä julkaistujen kirjallisuuskatsausten avulla tunnistettu aihealueen teorian kehitykseen eniten vaikuttaneet lähteet. Strategisen henkilöstöjohtamisen teoriasta on esitetty teorian kehitys, sen neljä pääsuuntaa, ja esitys synteesiksi; yhtenäiseksi strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaksi, joka sisältäisi kaikkien neljän päätulokinnan tärkeimmät elementit. Aihealueen tutkimuksesta on nostettu esiin teemoja, joista on valittu sisällönanalyysiä varten kolme keskeisintä:

- henkilöstöjohtamisen integraatio strategiaan
- henkilöstötoiminnon asema ja rooli organisaatiossa
- henkilöstöryhmien merkityksen ja aseman erot

Rajavartiolaitoksen strategiadokumentteja on analysoitu näiden teemojen kautta. Strateginen henkilöstöjohtaminen on organisaation ylimmän johdon tehtävä; rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa tärkein asiakirja on rajavartiolaitoksen strategia. Henkilöstöstrategia on strategialle selvästi alisteinen, ja tarkastelun painopiste on strategiassa.

Sisällönanalyysi on tehty nk. KWIC-menetelmällä (*Key Words In Context*), jossa tarkastellaan keskeisten käsitteiden, avainsanojen, esiintymistä tekstissä (sekä sijaintia että frekvenssiä), käyttötarkoitusta, viittaussuhteita ja asiayhteyden sanoille antamia merkityksiä. Valitulla menetelmällä tutkimustehtävä oli mahdollista täyttää, ja avainsanojen analyysin kautta kyettiin tutkimaan henkilöstön asemaa ja merkitystä rajavartiolaitoksen kokonaisstrategiassa, sekä henkilöstöjohtamisen integraatiota strategian kokonaisuuteen. Näin ollen merkittävää validiteettiongelmaa ei ole¹. Mutta, kuten kaikessa sisällönanalyysissä, ja jopa kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, reliabiliteettiongelmat kuuluvat valittuun tutkimusmenetelmään olennaisesti. Tämän työn erityisenä rajoitteena voidaan pitää sitä, että avainsanojen tutkimus perustuu vain yleiseen kielelliseen ymmärrykseen, eikä analyysityötä ole tuettu semantiikan teorioihin tai menetelmiin.

1.1 Aiheen perustelu

Rajavartiolaitoksen strategian 2019 mukaan rajavartiolaitoksen tutkimustoiminta suunnataan strategian toimeenpanon suunnitteluun sekä strategian kehittämiseen. Lisäksi SHRM-tutkimuksessa on viime vuosina peräänkuulutettu sitä, että koko organisaatiota koskevat henkilöstöstrategiset valinnat jäävät usein liian vähälle huomiolle (Lengnick-Hall ym. 2009, 79),

¹ Pois lukien analyysin pohjana olevan teorian ongelmat, ks. alla.

ja että tutkimuksen tulisi ilmiöiden sosiaalisen kompleksisuuden vuoksi keskittyä henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena, periaatteiden ja arkkitehtuurin tasolla (Colbert 2004, 342). Näiden ajatusten valossa tutkimustehtävä ja valittu tutkimusmenetelmä ovat erittäin perusteltuja, ja työ täyttää sekä rajavartiolaitoksen strategiassa että aihealueen viimeaikaisessa tutkimuksessa esitetyt vaatimukset sangen tyydyttävästi.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä strategisen henkilöstöjohtamisen teoria vaikuttaa ennen kaikkea kirjallisuudesta nousevien teemojen kautta, niiden ohjatessa analysoitavan aineiston tarkastelua (Ryan & Bernard 2000, 780). Henkilöstöhallinnon ja strategian suhteesta SHRM-teoria selittää lopulta melko vähän, mikä voi katsoa oikeuttavan deskriptiivisen lähestymistavan. Toisaalta strategisen henkilöstöjohtamisen teorian pohjana olevaa resurssipohjaista näkökulmaa on kritisoitu hyvin vähän selittäväksi ja tautologiseksi, mitä kritiikkiä ei voida täysin sivuuttaa. Tästä on keskusteltu sekä tieteenfilosofian että johtopäätösten yhteydessä.

Tutkimusaihe ja -menetelmä sopivat hyvin julkishallintoon ja virkatyönä tehtäväksi. Yksityisellä sektorilla omien vahvuuksien liian eksplisiittinen ilmaiseminen voi olla jopa haitallista – ainakaan tällainen tieto ei saisi paljastua kilpailijoille (Barney 1991, 109). Lisäksi voidaan olettaa, että julkisen sektorin organisaatioilla on huomattavasti vähemmän julkaistun strategian ulkopuolisia, salaisia tavoitteita kuin yksityisillä yrityksillä.

Tämän työn perusteella voidaan tehdä myös joitakin yleisiä johtopäätöksiä, kuten se, että strategiaa on mahdollista tutkia tällä menetelmällä. Tämä tulos on potentiaalisesti erittäin arvokas, koska aihealueen tutkimuksessa on nimenomaan etsitty keinoja tarkastella henkilöstöjohtamisen yhteyttä strategiseen johtamiseen tosielämän organisaatioissa. ”Syvällisempi ymmärrys siitä, miten henkilöstöhallinnon järjestelmät linkittyvät strategioihin, olisi korvaamattoman arvokasta. Tässä kysymyksessä läpimurtoihin johtaa todennäköisimmin suora yhteistyö olemassa olevien organisaatioiden kanssa” (Lengnick-Hall ym. 2009, 81).

2. TIETEENFILOSOFIA

Strategisen henkilöstöhallinnon teoriaa, ja sen taustalla olevaa resurssipohjaista näkökulmaa on kritisoitu siitä, että nämä teoriat ovat vain analyttisiä tautologioita, eivätkä mitään oikeita, maailmaa selittäviä, tieteellisiä teorioita. Pystyäksemme arvioimaan tämän työn luotettavuutta, meidän täytyy siis tarkastella sitä, mitkä ylipäättään ovat hyvän tieteellisen teorian kriteerit.

2.1 Työn ontologiset lähtökohdat

Tämä tutkimus edustaa maltillista konstruktivistista todellisuuskäsitystä, ja käsittelyn kohteena ovat ihmismielen luomat abstraktit. Karl Popperin ns. kolmen maailman ontologian mukaan on kolme erityyppistä olemassaoloa, kolme maailmaa. Ensimmäinen maailma on ihmisestä riippumaton fyysinen, luonnollinen todellisuus. Toinen maailma on ihmisestä riippuvainen ajatusten ja merkitysten maailma. Kolmannen maailman, joka on tämän työn lähtökohtien kannalta hyvin olennainen, muodostavat ihmisen luomat, mutta itsenäistyneet oliot, joiden olemassaolo ei enää ole niiden keksijästä tai kestään yksilöstä riippuvainen.

Tällaisia kolmannen maailman olioita ovat esimerkiksi demokratia, sulkapallo ja pääsiäinen, mutta ontologisesti vastaava esimerkki on tässä työssä käsiteltävä strateginen henkilöstöjohtaminen. Popperin kolmannen maailman oliot ovat ihmisen, mutta eivät niitä tarkastelevan yksilön synnyttämiä, ja ovat olemassa yksilöstä riippumatta; ne ovat abstrakteja, mutta julkisia; konstruoituja, mutta itsenäistyneitä. Tämä on hyvin olennaista perusteltaessa tällaisten asioiden tieteellistä tutkimista. Tuo ihmismielen toiminnan synnyttämä maailma näyttäytyy yksittäiselle subjektille siten kuin realistit todellisuuden kuvaavat. Toisin sanoen, käsitteet ovat niitä tarkastelemaan tutkijaan nähden ulkopuolisia ja itsenäisiä, ja niistä voidaan koettaa saada tietoa tieteen menetelmin.

Tämä kolmas maailma muistuttaa itsenäisyydessään ensimmäistä maailmaa. Konstruoidussa maailmassa on piirteitä, joita ihminen ei ole sinne tietoisesti sijoittanut (Niiniluoto 1980, 128 - 129). Niinpä esimerkiksi voidaan realismin sanoin puhua kysymysten tai kirjallisuuden teemojen löytämisestä niiden keksimisen sijaan. Näin perustellaan tämän työn deskriptiivinen tutkimusasetelma. Kysymyksenasettelun ja menetelmän valinnan pohjana on maltillinen realismi, popperilainen maltillinen konstruktivismi ja fallibilistinen tietokäsitys.

2.2 Ontologisten kysymysten merkitys

Voidaan ajatella, että realistiset ja konstruktivistiset näkemykset eivät ole toistensa vastakohtia. John Stuart Mill vaati ihmistieteiltä metodologista samankaltaisuutta luonnontieteiden kanssa. Hän perusteli vaatimustaan sillä, ettei ihmistieteissä voi olla mitään luonnontieteistä poikkeavaa logiikkaa tai tietämisen tasoa (Raatikainen 2004, 20). Wilhelm Dilthey vastusti Millin metodologista monismia. Molempien argumentit voidaan hyväksyä osittain.

Jos Millin kannanotot käsitetään ennen kaikkea epistemologisiksi, ja Diltheyn ennen kaikkea metodologisiksi, voidaan synteessinä hyväksyä ihmistieteiden luonnontieteistä eroavat metodit, ja toisaalta yksilön oma rationaalinen ajattelu ainoana uskomusten muodostumisen tapana. Tietämyksemme siitä, millainen on rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus, muodostuu oman ajattelumme perusteella, samoilla aisteilla ja samalla logiikalla kuin tietämyksemme luonnon ilmiöistä. Tutkimusmenetelmissä on kuitenkin ero sen mukaan, tutkitaanko Popperin ensimmäistä vain kolmatta maailmaa.

Ontologisten kysymysten merkitys on yksittäisen tutkimustyön kannalta se millaisiin epistemologisiin katsantoihin ne johtavat. Muutoin, yksittäisen työn kannalta, ontologiset kysymykset ovat tavallaan jopa epärelevantteja – siinä merkityksessä, että niihin annettavat erilaiset vastaukset eivät muuta lyhyen käsittelyn sisäistä logiikkaa. Esimerkiksi kysymykset siitä onko ”ontologiaa” olemassa, vai onko olemassa vain paperi ja siinä mustetta, vai ovatko nekään oikeasti olemassa, eivät muuta sitä, mihin johtopäätöksiin tässä luvussa tullaan. Sen sijaan epistemologinen näkökulma on kuvattava ja perusteltava, sillä metodin perustelu edellyttää sitä.

2.3 Työn epistemologiset lähtökohdat

Tämän työn pohjaksi oletetaan, että erillistä ”tieteellistä havainnointia” ei ole olemassa, eli samoilla aisteilla katsotaan ikkunasta aamulla ja etsitään tieteellisiä todisteita. Samoin oletetaan, että erillistä ”tieteellistä päättelyä” ei ole olemassa, eli tieteen johtopäätökset tehdään samoilla aivoilla kuin ostoslista ruokakauppaan. Kaikki havainnointi ei ole empiriaa, kaikki päättely ei ole tiedettä. Teoriasta vapaata havainnointia ei ole olemassa, eikä havainnoista vapaata päättelyä ole olemassa. Miten tieteellinen tieto siis muodostuu?

Jyrkässä empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen vastakkainasettelussa voidaan teoreettista tutkimusta kritisoida; näin saavutettava tieto on apriorista, sen totuus on analyyttistä, ja vailla tosiasiasisältöä (esim. Niiniluoto 1980, 146 - 147). Analyyttisen tiedon luonne onkin tunnus-tettava; sen totuudellisuus edellyttää lähtöolettamusten totuudellisuutta, analyyttinen tieto on voimassa vain sovitun käsitejärjestelmän puitteissa (sama, 132 - 133, 149).

Tämä ei kuitenkaan ole perustelu väitteelle: ”empirian kautta saavutettava tieto on aina päättelemällä saavutettua tietoa luotettavampaa” vaan pikemminkin väitteelle: ”päättelemällä saavutettu tieto on epävarmaa”, joka voi perustella myös väitettä: ”kaikki tieto on epävarmaa”, tai: ”ihminen on subjektiivinen.” Empiirisesti saavutettava tieto kohtaa nimittäin samoja ongelmia.

On huomattava, että tämä työ on empiiristä tutkimusta. Joskus on jako teoreettiseen ja empiriseen tehty siten, että kaikki kirjallisiin lähteisiin perustuva tutkimus on teoreettista. Tällainen jako on kuitenkin tieteenfilosofisesti täysin perusteeton; tällöinhän ihmisen mielipiteiden kuuleminen haastattelussa olisi empiriaa, ja saman ihmisen samojen mielipiteiden lukeminen paperista olisi teoreettista tutkimusta, mikä on tietenkin aivan järjetön väite. Tässä työssä on sisällönanalyysin aineistona rajavartiolaitoksen strategia ja henkilöstöstrategia. Tämä menetelmä eroaa vaikkapa haastattelututkimuksesta siten, että aineistoa ei ole koottu nimenomaisesti tätä tutkimusta varten. Kyseessä on siis sekundääriaineistoon² perustuvasta empiirisestä tutkimuksesta.

Tieteellisten väitteiden testattavuus on Karl Popperin teesien mukaan yleisesti tullut tarkoittamaan falsifioitavuutta. Tieteen lait sisältävät väitteitä, jotka koskevat ääretöntä määrää objekteja, ja tästä seuraa:

- tällaista väitettä ei voida koskaan verifioida äärellisellä määrällä todisteita
- tällainen väite voidaan falsifioida löytämällä yksi kumoava todiste. (Balashkov & Rosenberg 2002, 286)

Strategisen henkilöstöhallinnon teoriaa ja sen pohjana olevaa resurssipohjaista näkökulmaa on arvosteltu myös siitä, että se ei täytä Popperin falsifioitavuuskriteeriä. Seuraavassa käydään läpi tässä työssä käytettävien teorioiden kritiikkiä.

² muuhun tarkoitukseen koottuun aineistoon

2.4 Resurssipohjaisen näkökulman tieteenfilosofinen tarkastelu

Tämä työ perustuu strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaan, joka puolestaan perustuu pitkälti resurssipohjaiseen näkökulmaan (RBV). Kenties terävimminkin RBV:a ovat arvostelleet Richard Priem ja John Butler (2001), joiden mukaan RBV on tautologinen ja määritelmän kaltainen, eikä täytä tieteelliselle teorialle asetettavia vaatimuksia. Heidän argumentointinsa on sängen terävää, ja sitä pitää tarkastella.

Kritiikin tärkein kohta on se, että RBV on niin epämääräinen, ettei sitä voi kunnolla empiirisesti testata, viitaten Karl Popperin falsifioitavuusvaatimukseen hyvän teorian edellytyksenä (Priem & Butler 2001, 27). On kuitenkin huomattava, ettei Popper esittänyt falsifioitavuuden kriteeriä minkäänlaiseksi perusteeksi arvioitaessa teorian totuusarvoa, merkitystä, mielekkyyttä tai sitä voidaanko teoria hyväksyä. Hän nimenomaisesti korosti, että kyseessä on määritelmä, jolla voidaan erottaa *empiirinen tieteellinen* väite muista väitteistä (Popper 1963, 300).

Jos teoria ei ole empiirisen kriteerillä arvioiden tieteellinen, se voi silti olla tärkeä ja merkityksellinen. Popper katsoi lähes kaikkien tieteellisten teorioiden saaneen alkunsa epäselvistä ”myyteistä”, jotka kehittyivät empiiriseksi tieteeksi pitkän työn tuloksena (sama, 299). Popperin oma kolmen maailman ontologia on esimerkki teoriasta, joka ei ole empiiristä tiedettä, mutta jolla on muita laajalti tunnustettuja tieteellisiä ansioita.

Resurssipohjaisen näkökulman epämääräisyys on silti relevantti kysymys. Karl Popperin tieteellisyydelle esittämä määritelmä oli *principle of demarcation*, tarkan määrittelyn periaate³; tieteellinen työ pitää sisällään selkeitä, poissulkevia ja tarkkaan rajattuja väittämiä, jotka voitaisiin *joissain olosuhteissa* jälkikäteen osoittaa vääriksi (Balashkov & Rosenberg 2002, 286). Tätä periaatetta voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen: hyvän tieteellisen ilmaisun tulee olla niin selkeää ja eksplisiittistä, että se altistuu kritiikille.

Toinen tärkeä kohta Priem & Butlerin kritiikissä oli, että RBV perustuu yksinkertaistetuille lähtöoletuksille, ja on ainoastaan analyttisesti tosi (Priem & Butler 2001, 27, 29). Mutta, kuten edellä on loogisesti johdettu, myös falsifioitavuus, ja sitä kautta empiria, ovat riippuvaisia lähtöoletusten oikeellisuudesta, kaikki inhimillinen tieto on tässä merkityksessä analyttistä⁴.

³ Sanakirja antaa termille ”*demarcation*” yhtenä merkityksenä ”*a strictly defined separation*”.

⁴ Tiedon analyttinen luonne ei näin myöskään riitä tekemään eroa teoreettisen ja empiirisen välillä.

Voidaanko RBV:a sitten pitää hyvänä teoriana? Tieteellisen hypoteesin tai teorian ansioita voidaan arvioida monella eri kriteerillä. Voidaan ajatella, että hyvän teorian tulee olla esimerkiksi⁵:

- 1-tarkka, eli olla ristiriidaton kokeiden ja havaintojen kanssa
- 2-konsistentti, eli olla ristiriidaton sisäisesti ja muiden hyväksytyjen teorioiden kanssa
- 3-laaja-alainen, eli omata vaikutuksia, jotka ulottuvat alkuperäisen alueen ulkopuolelle
- 4-yksinkertainen, eli tuoda järjestystä systeemiin, joka ilman teoriaa olisi sekava
- 5-hedelmällinen, eli paljastaa uusia ilmiöitä, tai aikaisemmin tuntemattomia yhteyksiä tunnettujen ilmiöiden välillä. (Kuhn 1977, 422)

Valitettavasti yksittäin kaikki nämä kriteerit ovat riittämättömiä ja yhdessä saattavat olla riittäviä siten, että kilpailevista teorioista toinen on yksinkertaisempi ja toinen tarkempi (sama, 423). Lisäksi eri kriteerien tärkeysjärjestys, painotus ja määritelmät ovat hyvinkin tulkinnanvaraisia. Esimerkki kriteeristön ongelmasta: mitä laaja-alaisempi teoria on sitä vaikeammaksi muuttuu konsistenssin vaatimus.

Esitetty kriteeristö tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden määritellä empiirisen ja teoreettisen käsitteet, jos ajatellaan ”empiirisen” tarkoittavan kriteerin 1 täyttämistä ja ”teoreettisen” tarkoittavan kriteerin 2 täyttämistä. Näin voidaan hahmottaa, ettei jako empiiriseen ja teoreettiseen ole dikotominen, vaan kyseessä ovat portaattomasti kasvavat, vaikeasti arvioitavat ja yhtäaikaaisesti esiintyvät tutkimuksen ominaisuudet.

Resurssipohjaisella näkökulmalla on ansioita, jotka myös kriitikot tunnustavat; se on esimerkiksi auttanut poistamaan aiemmin vallinnutta liiallista organisaation ulkopuolisten tekijöiden painotusta strategianmuodostuksessa (Priem & Butler 2001, 29). Henkilöstöjohtamisen kehitystä RBV on edesauttanut tuomalla ihmiset strategisen johtamisen tutkimuksen fokukseen (Wright, Dunford & Snell 2001, 702). Voidaan siis sanoa, että tietyillä kriteereillä RBV on osoittautunut hyväksi teoriaksi.

2.4.1 Tietoa tulkinnan kautta

Tässä työssä analysoidaan rajavartiolaitoksen strategia-asiakirjoja, ja analyysin pohjalta tehdään tulkintoja ja edelleen johtopäätöksiä siitä, millainen organisaatio rajavartiolaitos on, ja millainen asema henkilöstöllä ja henkilöstöhallinnolla on rajavartiolaitoksessa. Tulkinnot ovat

⁵ Alkuperäistekstissä ei numerointia; Kuhn ei hyvin ilmeisestikään tarkoittanut listaa tyhjettäväksi, vaan pikemminkin hän esitti esimerkkejä universaaleista kriteereistä.

yksilön tekemiä, ja on varmaa, etteivät kaikki tekisi samankaltaisia johtopäätöksiä kuin tässä työssä on tehty. Osa kysymyksistä saattaa jopa herättää erimielisyyttä, ja tässä esitettyjä tulkintojen saatetaan väittää olevan vääriä. Siksi tulkintaa ja subjektiivisuutta, ja näiden sijaa tieteellisessä tutkimuksessa, on syytä käsitellä lyhyesti. Tämä on eräällä tavalla myös työn johtopäätösten perustelua, ja olennaista käsittelyn luotettavuuden kannalta.

Epistemologisiin kysymyksiin voidaan vastakkaisasettelujen sijaan suhtautua maltillisesti. Voidaan hyväksyä, että ihmisen ymmärrys on vajavainen, samoin hänen kykynsä havainnoida ympäristöään, mutta ei silti tarvitse skeptikon tavoin väittää turhaksi kaikkia todellisuuden luonnetta koskevia väitteitä. Tieteellisellä tiedon tavoittelulla voidaan ajatella olevan arvo ja hyöty ja päämäärä.

Fallibilismi tarkoittaa käsitystä ihmisen ja inhimillisen tiedon erehtyväisyydestä. Parhaatkin tieteelliset teoriat voivat olla vääriä. Totuutta voidaan silti tavoitella ja lähestyä tieteellisen tutkimuksen keinoin (Niiniluoto 2006, 27). Omaksumalla fallibilistinen tietokäsitys (esim. Niiniluoto 1980, 148 - 149) voidaan myöntää ihmisen vajavaisuus, mutta hylätä skeptisismi. On kuitenkin nähtävä induktiivisen päättelyn rajoituksen rajoitukset. Induktiivinen päättely, ja tutkijan aineistostaan tekemät tulkinnat sen erityistapauksena, ovat osa tiedettä ja tiedonmuodostusta. Induktion ongelma tarkoittaa sitä, mutta vain sitä, ettemme voi koskaan ohittaa oman erehtymisemme mahdollisuutta, silloinkaan kun meille pitkän ajan kuluessa on kertynyt suuri määrä todistusaineistoa.

Ongelmat tarkkuuden kriteerin täyttämisessä ovat tulkinnan, laadullisen tutkimuksen olennaisimman osan oikeutus. Tarkkuuden kriteeri on valitettavasti usein käytössä vasta hyvin pitkän ajan jälkeen minkä takia mahdollisten vastausvaihtoehtojen väliltä joudutaan valitsemaan muin perustein (Kuhn 1977, 423). Tai kuten Northwood Russell Hanson asian ilmaisee: ”tieteellisen työn etulinjassa faktat ovat ohuita ja ongelmat paksuja, ja jokainen tulkitsee näkemäänsä.” (Hanson 1969, 331)

2.4.2 Tulkintojen subjektiivisuus

Tutkimustyöhön kuuluu tulkintojen tekeminen. Tulkinnat ovat subjektiivisia. ”Tulkinta” ja ”subjektiivinen” tarkoittavat olennaisesti samaa asiaa kuin ”induktiivinen päätelmä”. Nämä kaikki termit kuvaavat johtopäätöstä, joka on esitetyn perustein mahdollinen, mutta ei *ainoa* mahdollinen, ts. ei deduktiivisen aukottomasti seuraa perusteista. Näin havaitaan, että tässä merkityksessä ”subjektiivinen” kuuluu tieteeseen.

Thomas Kuhn esittää, että arvioitaessa kilpailevia teorioita joudutaan tekemään päätöksiä, jotka perustuvat sekä objektiivisiin että subjektiivisiin kriteereihin. Subjektiivinen ei näin ole objektiivisen antagonistti, eikä tarkoita samaa kuin ”inhimillisestä vajavaisuudesta johtuva”, eikä näin ollen mitään sellaista, mitä täytyisi edes pyrkiä välttämään. (Kuhn 1977, 425, 429)

Kuhnin ajattelun mukaan subjektiivinen on olennainen osa tieteellistä päätöksentekoa; mikäli objektiiviset päätöksenteon kriteerit olisivat niin tarkat, että ne sanelisivat yksilön valintaa, tieteen edistykselle keskeinen käytös lakkaisi toimimasta; osa siitä mitä on pidetty epätäydellisyytenä, joka on pyrittävä korvaamaan objektiivisella, on itse asiassa jotain mikä juontuu tieteen perimmäisestä luonteesta. (sama, 429)

3. TUTKIMUSKYSYMYS JA METODI

3.1 Tutkimuskysymys

Richard Andrewsin (2003, 23) mukaan tutkimuskysymyksen tarkka muoto on johdettava tutkimuksen tavoitteista. Tutkimustehtävän ja -kysymysten, alakysymysten⁶ ja metodin suhteen hän kuvaa seuraavasti:

- tutkimuskysymys heijastelee tutkimustehtävää ja edellyttää tiettyjä metodologisia valintoja
- alakysymykset juontuvat tutkimuksen pääkysymyksestä, ja niihin vastaaminen edistää vastauksen löytymistä pääkysymykseen (sama, 24 - 26).

Kysymysten saatua lopulliseksi aiotun muodon täytyy lisäkysymysten esittämisessä noudattaa varovaisuutta. Vaarana on se, että lisää aiheita esitellään, mutta niitä ei käsitellä. Jos tällaisten ylimääräisten kysymysten esittäminen olisi tutkimuksen kannalta keskeistä ja välttämätöntä, ei niitä Richard Andrewsin (sama, 27) mukaan pidä esittää käsittelemättä jäävinä ”pseudokysymyksinä”, vaan mieluummin johtopäätöksissä, ehdotuksina lisätutkimuksen aiheista.

Tutkimustehtävänä on kuvata strategista henkilöstöjohtamista rajavartiolaitoksessa tarkastelemalla rajavartiolaitoksen strategiaa ja henkilöstöstrategiaa aihealueen tutkimuksen valossa, ja kuvata tätä rakennetta nimenomaan henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Tällöin pyritään tekemään selvyyttä ainakin seuraaviin kysymyksiin: Mikä on henkilöstön ja henkilöstöhallinnon asema rajavartiolaitoksen strategiassa? Onko rajavartiolaitoksen henkilöstöhallinto strategista siinä merkityksessä kuin se strategian tutkimuksessa kuvataan?

Yhden pääkysymyksen muotoon käännettynä tutkimustehtävä on:

Millainen on strateginen henkilöstöjohtaminen rajavartiolaitoksessa?

⁶ Andrews käyttää engl. *subsidiary questions*

Kysymys kuvaa tutkimuksen tavoitteeksi näiden dokumenttien muodostaman kokonaisuuden tuntemisen ja ymmärtämisen. Kysymyssana ”millainen” edellyttää deskriptiivistä lähestymistä, sisällönanalyysia. Lisäkysymyksiä ei ehkä kannata tässä vaiheessa asettaa itsetarkoituksellisesti.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä työssä käytetään metodina teorialähtöistä sisällönanalyysia. Kuten todettu johdannossa, teorialähtöisyys vaikuttaa ennen kaikkea kirjallisuudesta nousevien teemojen kautta (Ryan & Bernard 2000, 780). Teemat ovat aihealueen tutkimuksessa toistuvasti käsiteltäviä kysymyksiä, jotka ohjaavat analyysia. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tällaisia esiin nousevia teemoja ovat mm. henkilöstöjohtamisen integraation (strategiseen johtamiseen) aste ja luonne, sekä työnantajan ja työntekijöiden molemminpuolinen sitoutuminen.

Sisällönanalyysilla ei tarkoiteta tässä (muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta) kvantitatiivista sisällön erittelyä, vaan aineiston sisällön analysointia laajemmin. Eskola & Suoranta (2008) käyttävät sisällönanalyysia tällaisessa laajassa merkityksessä. Tuomi & Sarajärvi (2009, 106) erottavat sisällön erittelyn ja sisällönanalyysin kahdeksi eri termiksi, joista ensimmäinen merkitsee kvantitatiivista käsittelyä ja jälkimmäinen aineiston sanallista kuvaamista. Tällainen jako tuntuu kuitenkin hieman kömpelöltä; vaikka puhutaan sisällönanalyysista, kaikkia käsillä olevia työkaluja kannattaa vähintään kokeilla. Laadullisesti analysoidun aineiston käsittelyn jatkaminen kvantifioimalla ei sinänsä ole ristiriitaista vaan voi päinvastoin tuottaa uusia näkökulmia (sama, 121). Alasuutarin (1999, 203) mukaan laadullista aineistoa analysoitaessa voi argumentoida määrällisillä suhteilla.

Analyysi ja tulkinnot voidaan erottaa – ainakin käsitteellisesti – erillisinä työvaiheina, vaikka tiettyä keskinäisriippuvuutta on; analyysivaiheessa tehdään tulkintoja, jotka ohjaavat analyysia, jne. (Eskola & Suoranta 2008, 149 - 150). Analyysin keinoja ovat:

- teemoittelu: tiettyjen teemojen esiintymisen vertailu (sama, 174)
- kvantifioiminen ja kvantitatiivinen kuvaaminen: ”yksinkertaisimmillaan palstamillimetrien tai yksittäisten sanojen tai ilmaisujen frekvenssin erittelyä” (sama, 164 - 165, 185)
- transformaatioerittelyä: kirjaimellisesta merkityksestä pyritään rekonstruoidaan ns. ”syvävirke” eli taka-ajatus (sama, 186).

On tärkeää myöntää usein tarkan säänneltynä ja jopa lähes mekaanisena esitetyn analyysin subjektiivinen luonne. Barcan & Duncan (1982, 21, Marshall & Rossman 1989, 21 mukaan) muotoilevat saman näin: ”standardoimalla muodon ja raportoinnin tiedemiehet piilottavat näkyvistä työnsä todellisen sisäisen draaman, tieteellisen työn intuitiivisen perustan, jossa käsitteet ja näkökulmat ovat kierrätystavaraa.”

Vaarana on, että, korostamalla metodia ja kirjoittamalla tieteelliseksi tarkoitettu teksti passiivimuodossa tai kolmannessa persoonassa, tahallisesti väheksytään tutkijan roolia, ja luodaan näin eräänlaiseksi fasadiksi kuva objektiivisuudesta. Eskola ja Suoranta (2008, 156) toteavat rohkaisevasti (aineiston järjestämisestä): ”Ongelma ei ole suuri, kunhan tutkija tietää, mitä on tekemässä ja tunnustaa tämän subjektiivisuuden.”

Intuition ja subjektiivisen osuudesta ja merkityksestä on monia keskenään ristiriitaisia näkemyksiä, minkä vuoksi tämän kaltaisen tutkimustyön tieteenfilosofiset perusteet vaativat vähintään yhtä huolellista käsittelyä ja perustelua kuin itse metodi. Analyysin lisäksi laadulliseen tutkimukseen kuuluu tulkintojen ja johtopäätösten tekeminen, joka on aktiivisen subjektin (eli tutkijan) ajatustyöskentelyä. ”Laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tähän vaiheeseen ei ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Tulkintojen hedelmällisyys ja osuvuus on lopulta kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta.” (sama, 145)

Analyysin, tulkintojen ja johtopäätösten subjektiivisuus aiheuttaa vaatimuksen lukijoiden kritisoidavaksi avatusta päättelyketjusta, sekä ontologiasta ja epistemologiasta. Toisin sanoen: ei riitä, että tutkija esittää hypoteesin ja todisteet. Lisäksi vaaditaan keino kytkeä todisteet hypoteesiin eli loogiset perustelut, sekä epistemologisen näkökannan perustelu⁷ (Toulmin 1958, Andrews 2003, 30 mukaan). Tähän on tässä työssä pyritty antamalla edellä kuvaus työn tieteenfilosofisista perusteista.

3.2.1 Tutkimusmenetelmän tarkempi kuvaus

Tässä työssä tekstilähteet analysoidaan kahdella pääasiallisella lähestymistavalla:

- jakaen teksti yksittäisiin lauseisiin ja jopa yksittäisiin sanoihin
- jakaen teksti suurempiin osiin tai tarkastellen tekstiä kokonaisuudessaan.

⁷ Andrews käyttää näistä nimiä *warrant* ja *backing*.

Yksittäisten ilmaisujen analyysissä käytän:

- nk. KWIC-menetelmää
- yksittäisten sanojen ja lauseiden esiintymisen kvantitatiivista tarkastelua.

KWIC-menetelmässä (*Key Words In Context*) valitut avainkäsitteet nostetaan tekstistä tarkasteluun siten, että otetaan mukaan myös niitä välittömästi ympäröivä teksti (Ryan & Bernard 2000, 775). Välitöntä kontekstia tarkastelemalla pyritään saamaan viitteitä sanojen saamista merkityksistä, ja merkityksen vaihteluista.

Yksittäisten sanojen ja lauseiden esiintymisen kvantitatiivisessa tarkastelussa (eli ns. sanoja laskemalla) pyritään systemaattisella työllä löytämään toistuvia ideoita. Tulkittavia kvantitatiivisia arvoja ovat mm: tekstissä esiintyvien avainkäsitteiden:

- järjestys
- frekvenssi
- fyysinen etäisyys toisistaan (tekstissä).
- otsikointi, ts. minkä otsikon alla ne esiintyvät.

Yksittäisten ilmaisujen analyysi voi olla tehokas tapa nopeasti erottaa tärkeimpiä teemoja. Hienovaraiset merkitykset saattavat kuitenkin jäädä huomaamatta kun ilmaisut irrotetaan laajemmasta kontekstista. Siksi tarvitaan myös aineiston analyysia suurempina kokonaisuuksina.

Analyysin kohteena on ollut sanojen ja ilmaisujen saama tila, niiden sijoittuminen tekstissä, ja frekvenssi, viittaussuhteet ja käyttötavat, ja käsitteiden keskinäinen vertailu näiden ominaisuuksien perusteella. Aineistoa näin tarkastellen on mahdollista arvioida ainoastaan sitä, minkä verran huomiota jokin osa-alue saa verrattuna muihin henkilöstökysymyksiin, ja minkä asioiden yhteydessä sitä käsitellään. Käsittely-yhteydestä voidaan päätellä minkä asioiden välillä strategian laatijat näkevät syy-yhteyksiä, ja tätä voidaan edelleen verrata siihen mitä kirjallisuudessa esitetään. Voitaisiin esimerkiksi tutkia puhutaanko suoritusten arvioinnista ja palkitsemisesta työntekijöiden sitoutumisen ja osallistamisen yhteydessä, kuten kirjallisuudessa. Näin huomion jakautumisen perusteella on yritetty tehdä johtopäätöksiä, ja kuvata rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöhallinnon kokonaisuutta.

3.2.2 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessi eteni siten, että ensin tutkittiin alan kirjallisuutta, josta tunnistettiin keskeisten käsitteiden määritelmät ja ne merkitykset, joissa näitä termejä kirjallisuudessa käytetään. Samoin kirjallisuudesta nousivat esiin strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen keskeisimmät teemat, joiden kautta analyysia tehtiin. Lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus, osa-alueet ja tärkeimmät kysymykset oli mahdollista koota ikään kuin periaatteellisesti; ts. mitä strateginen johtaminen *yleisesti* tarkoittaa ja käsittelee. Näin saatiin aikaan teoreettinen malli, johon analysoidusta aineistosta esiin nousevaa rajavartiolaitoksen strategista henkilöstöjohtamista oli mahdollista verrata. Tämän työtapan kautta oli mahdollista tarkastella myös sitä, mitä rajavartiolaitoksen strategioissa *ei käsitellä*, mikä oli työn lopputuloksen kannalta kenties kaikkein keskeisintä.

Analysoitava aineisto pilkottiin pieniin osiin, ja analyysi keskittyi yksittäisten sanojen ja käsitteiden tarkasteluun. Näistä keskeisistä käsitteistä, joista tärkeimmäksi nousi *henkilöstö*, tutkittiin esiintymistiheyttä tekstissä ja sen vaihtelua, sijaintia ja sijoittelua tekstissä, viittaussuhteita, merkitysyhteyksiä ja käyttötapaa. Kahden viimeisen osalta tulkinta tehtiin sanaa välittömästi ympäröivästä tekstistä, välittömästä kontekstista. Kritiikki tätä tarkastelutapaa kohtaan on se, että sanojen irrottaminen laajemmasta yhteydestä on eräänlaista vääristelyä, ja todellinen merkitys voi olla eri. Tälle tutkimusmenetelmälle on kuitenkin kaksi erittäin vahvaa perustelua. Ensinnäkin, sanojen viittaussuhteet, sijainti, ryhmittely (mihin muihin käsitteisiin sana tekstissä vertautuu) ja välitön konteksti eivät suinkaan ole epäolennaisia. Toisekseen tämä menetelmä, yhdessä vahvan teorialähtöisyyden kanssa etäännyttää analyysia ja tulkintaa tarkastelijan omista ennakko-oletuksista, ollen tässä yhteydessä valittavissa olleista työtavoista kaikkein luotettavin. Tätä on käsitelty myös tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä.

Teoria ohjasi analyysia siten, että teoriasta nousi se perusasetelma, josta analyysia tehtiin. Itse sisällönanalyysivaiheessa pyrittiin kuitenkin tekemään irrallinen, tulkitsematon analyysi, tukeutuen vain ja ainoastaan käsiteltävään aineistoon, ajattelemta teoriaa. Vasta sitten analyysi ikään kuin palautettiin teoriaan, ja tulkintoja pyrittiin tekemään ennen kaikkea vertaillen näitä kahta kokonaisuutta. Tällä menetelmällä ei voida sanoa, onko jonkun termin (esimerkiksi *resurssi*) rajavartiolaitoksen asiakirjoissa saama merkitys oikea vai väärä, mutta voidaan sanoa onko merkitys sama vai eri kuin kirjallisuudessa (esimerkiksi *resurssi* saa näissä kaksi hyvin erilaista merkitystä). Johtopäätökset muodostuvat siis teorian ja analyysin suhteesta.

Termien saaman tilan ja merkityksen lisäksi johtopäätöksiä on mahdollista tehdä siitä, mitä aiheita ja kysymyksiä, ja mikä päätöksenteon taso kirjallisuudessa luetaan kuuluvaksi strategiseen henkilöstöjohtamiseen, ja mitä aiheita ja kysymyksiä rajavartiolaitoksen strategia-asiakirjoissa vastaavasti käsitellään. Mitä rajavartiolaitoksen strategioissa käsitellään, ja missä tarkoituksessa, ja mitä ei käsitellä? Samoin esitetyn SHRM-teorian synteesin kautta, verraten strategisen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden saamaa huomiota rajavartiolaitoksen strategioissa, on mahdollista huomata painotuksia rajavartiolaitoksen strategiassa, ja painotuseroja strategian ja henkilöstöstrategian välillä.

Strategisen henkilöstöjohtamisen teoriassa erittäin keskeinen teema on se, että erilaiset strategiat edellyttävät erilaisia henkilöstöstrategisia valintoja. Siksi myös arvioitaessa rajavartiolaitoksen henkilöstökysymyksiin liittyviä strategisia valintoja, ja niiden sopivuutta rajavartiolaitoksen strategiaan ja päämääriin, on johtopäätökset tehty vertaamalla aineistoa ja teoriaa keskenään. Esiityksen havainnollistamiseksi esitetään sitaatteina analysoitavan aineiston tärkeimpiä kohtia. Esiin nousevat rakenteet pyritään esittämään kuvin ja kaavioin.

Myös tulkinta ohjasi analyysia joiltain osin. Tärkein vaikutus oli analyysin painottuminen nimenomaan rajavartiolaitoksen strategiaan henkilöstöstrategian sijaan. Avainsanojen merkitysyhteyden tarkastelu osoitti niin laajaa kielellistä epäyhtenäisyyttä näiden kahden välillä, että henkilöstöstrategia näyttäytyi hyvin irrallisena. Ja tutkittaessa nimenomaan strategisen johtamisen ydintä, ja henkilöstökysymysten integraatiota siihen, on epäyhtenäisyys itsessään tärkein havainto. Toisin sanoen, jos materiaali on irrallista strategian kokonaisuudesta, sen sisäisellä koheesiolla on suhteessa vähäinen merkitys.

3.3 Teemat

Tämän työn pohjaksi on tehty kirjallisuuskatsaus strategian, henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksesta. Työn laajuudesta annetusta vaatimuksesta johtuen kirjallisuuskatsausta ei ole sisällytetty työhön sinällään, vaan teoria on esitelty teemoittain. Kirjallisuuden teemojen etsinnässä ja lähteiden hallinnassa käytettiin hyvin konkreettista menetelmää: askartelua. Nykyään on yleistä käyttää viitteidenhallintaohjelmistoja, mutta tässä yhteydessä turvauduttiin kynään, saksiiin ja teippiin siksi, että aineiston fyysinen järjestäminen (kirjaimellisesti) stimuloisi ajattelua ja helpottaisi kokonaiskuvan saamista.

Ensin kirjallisuudesta tehtiin 40-sivuinen kirjallisuuskatsaus, jossa lähteet oli esitetty peräkkäin, lyhyin kappalein, ja omat huomiot erotettu hakasulkein lähteisiin perustuvasta tekstistä. Tämän jälkeen teksti tulostettiin, ja muutaman lauseen kappaleet leikattiin irti toisistaan valtavaan kasaan keskelle lattiaa. Tämän jälkeen irtileikatut, viitteistetyt muistiinpanot oli mahdollista järjestää olohuoneen seinään ryhmitellen, teemoittain. Mahdollisimman suuren seinän käyttö toimii erinomaisena käyttöliittymänä, ja materiaalin hallinta on huomattavasti syvempää kuin tietokoneella. Kiinnittämällä samoja aiheita käsittelevät viitteistetyt muistiinpanot omiksi ryhmikseen seinälle aineistossa toistuvat teemat löytyivät vaivattomasti, ja eri tutkijoiden ja teorioiden yhtäläisyydet ja erot nousivat esiin.

Mahdollisimman suuren seinäpinta-alan käyttö tiedon esittämiseen helpottaa abstraktienkin asioiden jäsentelyä. Viranomaistoiminnassa samaa periaatetta käytetään tilannekuvan ylläpitämisessä, jolloin käytetään termiä informaatiopinta. Suurelle seinälle levitettynä aineistosta saa kokonaiskuvan yhdellä silmäyksellä. Aineiston järjestäminen fyysisesti siirtämällä kappaleita ja lauseita toistensa luokse on hyvin luontevaa ja tukee ajatustyötä.

Kirjallisuudesta nousi esiin paljon teemoja, joiden kautta strategista henkilöstöjohtamista voisi tarkastella. Tällaisia teemoja olivat mm:

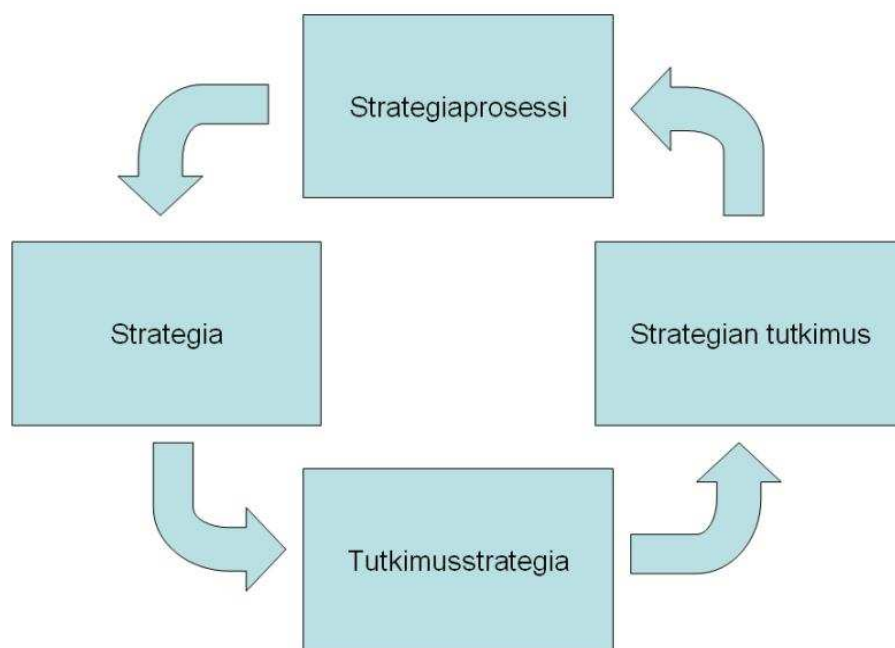
- strategian ja päämäärien selkeys
- henkilöstöjohtamisen parhaat käytänteet
- työntekijöiden ja työnantajan molemminpuolinen sitoutuminen
- henkilöstöryhmien merkityksen ja aseman erot
- tiedonhallinnalliset valinnat henkilöstöjohtamisessa
- muutoksen mahdollistaminen ja johtaminen
- henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet
- ulkoistaminen
- strategian implementointi
- henkilöstöjohtamisen integraatio strategiseen johtamiseen
- henkilöstön asema ja rooli organisaatiossa
- henkilöstötoiminnon asema ja rooli organisaatiossa
- laatu- ja kustannusstrategioiden väliset valinnat
- strategiaprosessi ja epäformaali strategianmuodostus.

Tämän työn analyysin pohjaksi valittiin kaksi teemaa siten, että ensimmäisen teeman muodostavat yhdessä henkilöstöjohtamisen integraatio strategiseen johtamiseen ja henkilöstön asema ja rooli organisaatiossa. Toisena teemana on henkilöstöryhmien merkityksen ja aseman erot. Näin voidaan tarkastella henkilöstöä strategiassa, ja toisaalta henkilöstöryhmiä henkilöstön sisällä.

Ensimmäinen teema vastaa ensimmäistä tutkimuskysymystä melko tarkasti. Toinen teema on valittu siten, että sen avulla on mahdollista osittain kuvata rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen rakennetta. Näiden teemojen lisäksi analysoitavaa aineistoa verrataan keskeisille käsitteille kirjallisuudessa annettuihin määritelmiin. Lisäksi rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvataan esitetyn strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden (kuva 6) kautta.

3.4 Tutkimuksen rajaukset ja laaja teoreettinen viitekehys

Strategia on täynnä takaisinkytkentöjä, joiden vaikutusta voi olla käytännössä mahdotonta tarkkaan ehtiä ymmärtää, koska strategia elää ja muuttuu. Rajavartiolaitoksessa yhtenä tutkimuksen painopisteenä on strategian ja strategian implementoinnin tutkimus. Onko siis tutkimus osa strategiaprosessia tai strategian toteutusta?



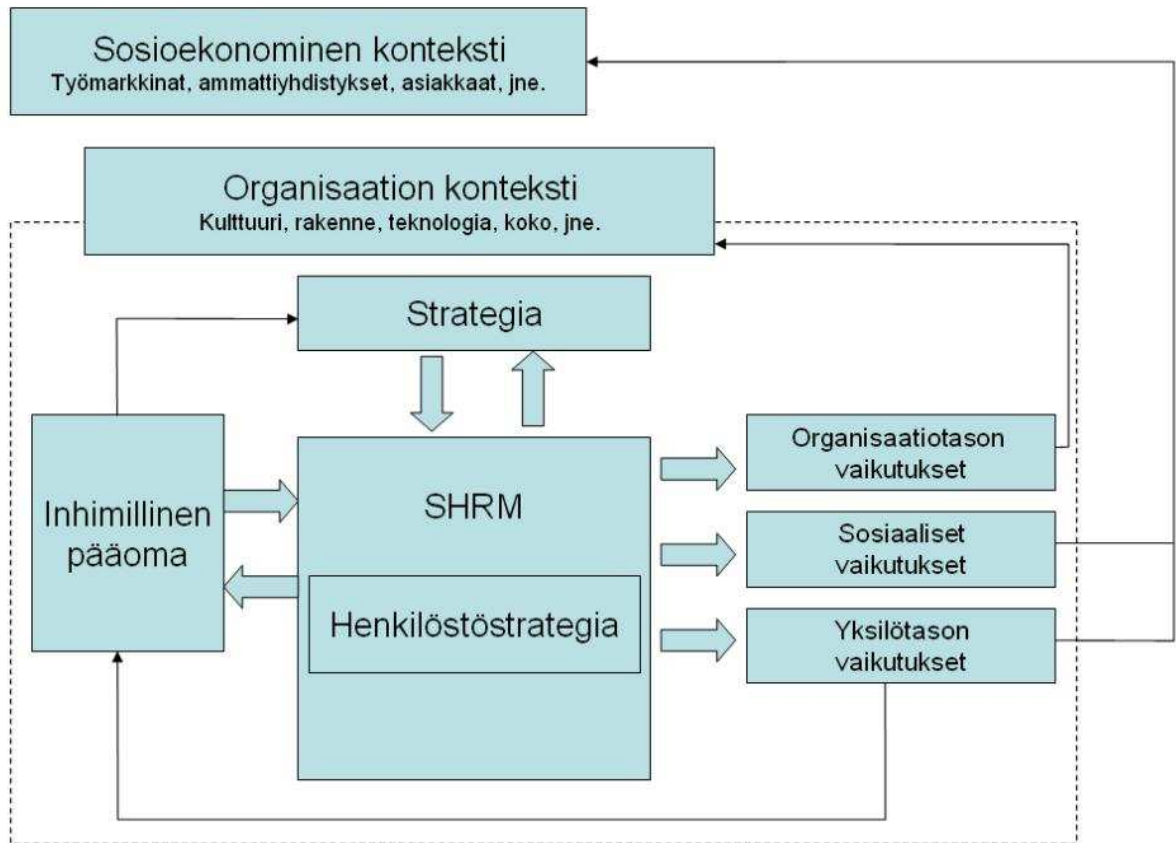
Kuva 1: Esimerkki vaikeasti hahmotettavasta rekursiosta

Huselid, Jackson & Schuler (1997, 173) ovat menneet jopa niin pitkälle, että ovat laskeneet tutkimuksen osaksi itse strategiaa. Tässä on kuitenkin vaara, että käsitteet lavenevat liiaksi, niinpä tässä työssä käsiteltävä alue ja aineisto rajataan mieluummin liian tiukasti kuin liian väljästi, tunnustaen kuitenkin tämän valinnan työlle aiheuttamat rajoitukset.

Strategista henkilöstöjohtamista voitaisiin tutkia niin suunnittelun kuin toteutuksen kannalta (Lengnick-Hall ym. 2001, 64). Tässä työssä tutkitaan kuitenkin vain virallista strategiaa, ja siitä ainoastaan suunnittelua. Organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua ja tuloksellisuutta niin sisäisten (esim. henkilöstöresurssit) kuin ulkoistenkin (esim. markkina-asema) tekijöiden avulla. Lisäksi eri organisaatioiden välisissä suhteissa voi syntyä kilpailuetua esim. tiedon jakamisen rutiineista, komplementaarisisista resursseista ja kyvyistä, ja tehostuvasta hallinnosta (Dyer & Singh 1998, 663). Tässä työssä keskitytään kuitenkin vain organisaation sisäiseen tarkasteluun.

Strategian ja henkilöstöhallinnon suhdetta voitaisiin tutkia eri menetelmin. Esimerkiksi strategian syntyä ja sen taustalla vaikuttavia ajatusmalleja voitaisiin luultavasti tutkia parhaiten diskurssianalyysin keinoin. Diskurssianalyysia ei kuitenkaan tässä työssä käytetä, ja analyysin aineistona käytetään ainoastaan rajavartiolaitoksen strategiaa ja henkilöstöstrategiaa.

Tarkastelun keskittyessä ainoastaan strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategian suhteeseen, on tärkeää ymmärtää se osana suurempaa teoreettista viitekehystä. Näin työn rajoitukset hahmottuvat selkeämmin mikä mahdollistaa luotettavuuden tarkemman arvioinnin.



Kuva 2: Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) laaja viitekehys. (Martín-Alcázar ym. 2005, 649)

Strategisen henkilöstöjohtamisen kuvaaminen strategiaa tutkimalla on siis vain yksi hyvin monesta mahdollisesta tarkastelusuunnasta, ja saattaa tuottaa rajoittuneen kuvan rajavartioloituksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta. Laajan viitekehysten avulla tässä työssä käytettävän tarkastelutavan ja aihealueen rajoitteet hahmottuvat selkeästi, samoin kuin henkilöstöasioiden monet, monimutkaiset, yhtäaikaiset liityntäpinnat. Henkilöstöstrategian suhde strategiaan on ikään kuin vain SHRM:n välitöntä lähiympäristöä. Lisäksi on huomattava se teoreettinen rajoitus, että RBV kuvaa kilpailuetua staattisessa, ideaalimarkkinoiden tasapainotilassa (Teece, Pisano & Schuen 1997, 510), jollaista ei välttämättä ole olemassakaan, vaikka eräs SHRM-tutkimuksen alkuperäisiä tarkoituksia oli nimenomaan organisaation oppimisen ja muutoksen mahdollistaminen. Toisaalta ympäristön ennustamattomuus, epälineaarisuus, ja uusien piirteiden ja ominaisuuksien jatkuva ilmaantuminen ovat varteenotettavia perusteita pyrkimykselle kehittää strategiaa nimenomaan sisäisen tarkastelun avulla (Johansson 2009, 880).

4. STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEORIA

4.1 Teorian valinnasta

Tämä työ perustuu strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) teoriaan. Teoria kehittyi pääosin 1990-luvulla henkilöstöhallinnon ja strategisen johtamisen tutkimuksen yhteisenä jälkeläisenä. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa kehittynyt resurssipohjainen näkökulma, *the Resource-Based View* eli RBV, ja henkilöstöalan tutkimuksessa syntyneet strategisen henkilöstöjohtamisen mallit konvergoituivat 1990-luvun lopulla strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaksi.

Kirjallisuudessa on esitetty paljon teorioita kuvaamaan henkilöstöjohtamisen suhdetta organisaation muihin toimintoihin ja toimintaympäristöön. Melko varhain kuitenkin huomattiin, että kaikista SHRM-teorioista RBV parhaiten selittää strategian ja henkilöstöhallinnon yhteyttä (Wright & McMahan 1992, 299 - 300). RBV on teoria siitä, miten yritys saavuttaa hallussaan olevien resurssien kautta kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Sen käyttö henkilöstöalalla onkin luontevaa; onhan RBV tehnyt työntekijöistä strategisen johtamisen tutkimuksen painopistealueen (Wright, Dunford & Snell 2001, 702).

Osittain yhteisen teoriapohjansa kautta SHRM-tutkimus toimii myös eräänlaisena siltana henkilöstöalan ja strategisen johtamisen tutkimuksen välillä (sama, 716). Molempien tieteenalojen on arveltu voivan hyötyvän tästä yhteydestä (Becker & Gerhart 1996, 780). Tämä tutkimusalojen konvergenssi on luultavasti tärkein yksittäinen syy RBV:n valtavaan suosioon strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. ”On erittäin vaikeaa löytää ainuttakaan strategisen henkilöstöjohtamisen viimeaikaista tutkimusta, jossa resurssipohjaista näkökulmaa ei jollain tavoin käsiteltäisi” (Wright, Dunford & Snell 2001, 706).

Vaikka on käyty väittelyä siitä onko RBV mikään teoria, ja onko se tautologinen⁸, jopa kriitikot tunnustavat sen laajan levinneisyyden kaikessa strategian tutkimuksessa (Priem & Butler 2001, 703). Resurssipohjaisen näkökulman sovellutukset ovat erittäin relevantteja myös julkisella sektorilla (Johansson 2009, 880).

4.2 Lähteiden valinnasta

⁸ ks. s. 13 Resurssipohjaisen näkökulman tieteenfilosofinen tarkastelu

Olennaisten lähteiden löytämisessä on käytetty apuna bibliometristä analyysia. Vaikka viittausmäärät ovat yksinään riittämätön peruste lähteiden valintaan, on tietokoneavusteinen bibliometria kuitenkin lähteistön hallintaa huomattavasti nopeuttava ja helpottava työkalu. Tämän työn tueksi tehty bibliometrinen analyysi on suppea, ja sitä on käytetty ainoastaan yhtenä lähteiden valitsemisen menetelmänä. Siksi viittausmäärien laskemiseen liittyviä, sinänsä olennaisia tieteenfilosofisia kysymyksiä ei käsitellä tässä.

Lähteiksi on valittu bibliometrisella analyysilla tunnistettujen, alan tutkijoiden tunnustamien tekstien lisäksi alalla yleisesti tunnustettuja lähteitä, kuten Raymond E. Milesin ja Charles C. Snow'n (1984) henkilöstöalan sovellutus heidän kuuluisasta strategiatypologiastaan, ja Birger Wernerfeltin (1984) *A Resource-Based View Of The Firm*.

Lisäksi on käytetty lähteitä, joissa käsiteltäisiin samoja tai tämän työn aiheen kannalta relevantteja kysymyksiä, sekä tutkimuksia, joissa käsitellään erityisesti julkisen sektorin organisaatioita. Suomalaisesta tutkimuksesta mukana on Jan-Erik Johansonin joulukuussa 2009 *Public Administration* -lehdessä julkaistu artikkeli strategian muodostumisesta valtion virastoissa.

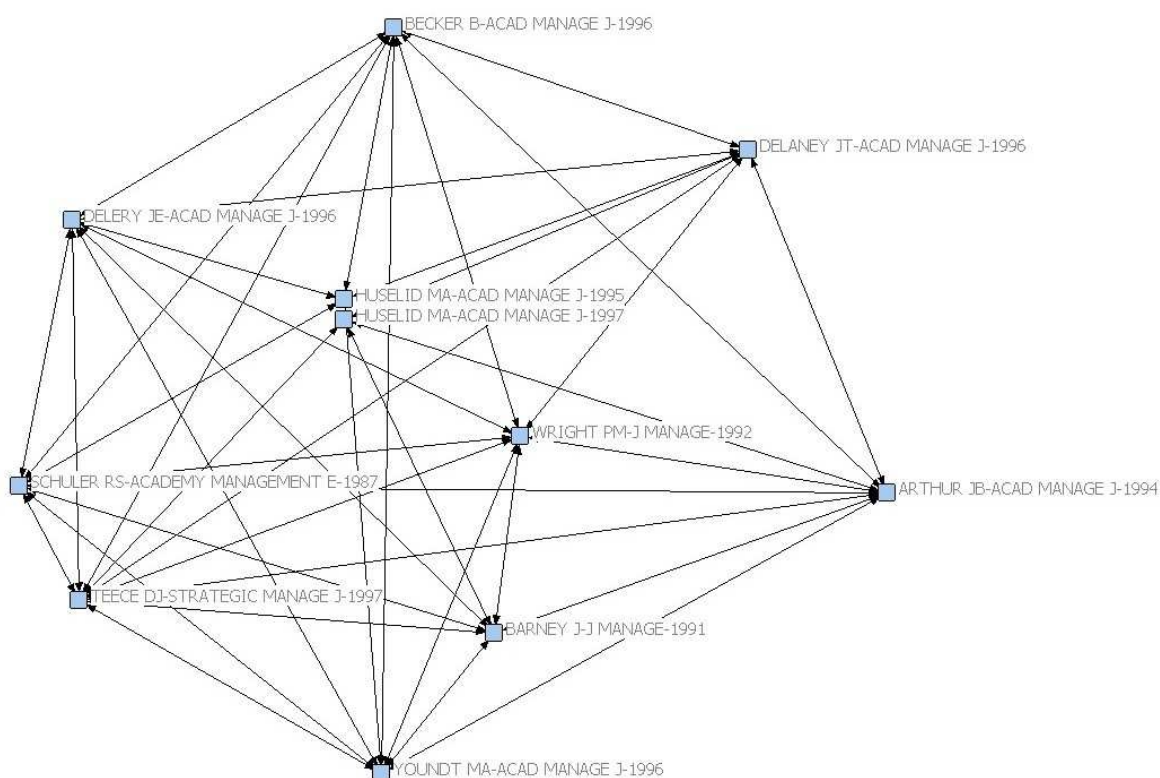
4.2.1 Bibliometrinen analyysi

Bibliometrinen analyysi rajattiin niin, että mukaan laskettiin vain viiden edellisen vuoden aikana julkaistujen, samaan tieteenalaan kuuluvien artikkelien viittaustietoja. Artikkeleita haettiin ISI Web Of Knowledge -tietokannasta hakusanoilla ja, laskukuorman pitämiseksi järkevänä, otettiin laskentaan mukaan 500 ensimmäistä⁹ hakutulosta.

Viittaustiedot analysoitiin bibliometriseen analyysiin kehitetyllä SITKIS-ohjelmalla¹⁰. Analyysien tulokseksi saatiin listoja lähteistä, joihin oli viitattu valittua kynnysarvoa useammin viimeisen viiden vuoden aikana julkaistuissa artikkeleissa, jotka vastasivat käytettyjä hakusanoja yllä kuvatuin ehdoin.

⁹ Hakutulokset järjestetty hakusanavastaavuuden mukaan. Tätä voidaan pitää viittauslukumäärien laskemisen kannalta eräänlaisena satunnaisotantana.

¹⁰ Ohjelman voi ladata osoitteesta www.tkk.fi/~hschildt/sitkis/



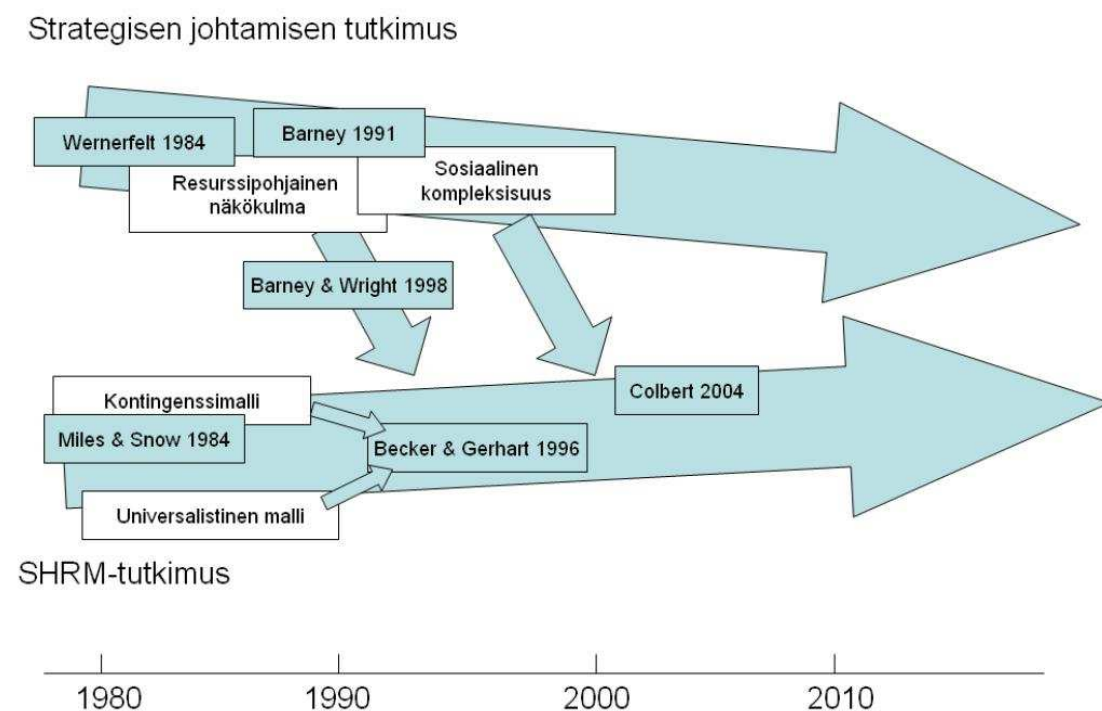
Kuva 3: Alan viitatuimpia lähteitä; esimerkki bibliometrisen analyysin tuloksesta verkostokuvana esitettynä. Hakusanat *human resource* AND strateg**

Oheinen kuva on tehty SITKIS-analyysin jälkeen Ucinet 6 / NetDraw -ohjelmilla. Nuolet kuvaavat tilannetta, jossa kyseisiin kahteen lähteeseen on viitattu samassa artikkelissa. Viittauss määrän kasvaessa tämän esitystavan informaatioarvo vähenee, kuten käy suositun aihealueen kaikkein viitatuimpien lähteiden kohdalla.

1990-luvulla julkaistut lähteet korostuivat tuloksissa. Tämä voi liittyä viittaussmäärien laskeamisen periaatteellisiin ongelmiin. Toisaalta, kuten sanottu, SHRM-teoria kehittyi pitkälti juuri 1990-luvulla, ja kaikkein viitatuimmat lähteet ovat antaneet joko tunnustettua kontribuutiota juuri aihealueen yhteisen teorian kehitykselle tai empiirisiä todisteita aiheen taloudellisesta relevanssista.

Bibliometrisen analyysin tulokset tukevat teorian valintaa ja pitävät yhtä alan tutkimuksesta julkaistujen kirjallisuuskatsausten (Lengnick-Hall ym. 2009, 64 - 78; Martín-Alcázar ym. 2005, 634 - 639) havaintojen kanssa SHRM-teorian kehityksestä. Tämä työ pohjautuu julkaisuihin tieteellisiin artikkeleihin, ja muutama sellaiseen teokseen, jotka ovat aihealueen perusteoksia ja joihin alan tutkimuksessa usein viitataan. Alan kaupallista kirjallisuutta – tai *practitioner literature* kuten siihen tutkimuksessa yleisesti viitataan – ei ole käytetty lähteinä.

4.3 Teorian kehitys



Kuva 4: SHRM-teorian kehitys ja eräitä merkittäviä tutkimuksia.

Teoriaa kootessa ensimmäisiä askelia on valita minkä elementtien suhdetta tarkastellaan. ”Teknisen” ja ”strategisen” henkilöstöjohtamisen erottelun tekemiseksi on tärkeää ymmärtää miten teoria on kehittynyt (mukaillen Wright & McMahan 1992, 297, jako tekniseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen alun perin Huselid, Jackson & Schuler 1997, 172). Resurssipohjainen näkökulma kehittyi strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Useat tutkijat esittivät 1980-luvun puolivälissä samansuuntaisia ideoita, mutta tanskalainen Birger Wernerfelt (1984: 171) oli ensimmäinen, joka huomasi resurssinäkökulman olevan vastakkainen vallalla olleiden markkina-asemaa painottaneiden kilpailuteorioiden kanssa¹¹.

Voidaan sanoa, että Wernerfeltin artikkeli *A Resource-Based View of the Firm* oli ensimmäinen, jossa resurssipohjainen teoria ilmaistiin yhtenäisenä ja kokonaisena (Wright, Dunford & Snell 2001, 702). Jay Barneyn *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, jossa määriteltiin pysyvää kilpailuetua tuovan resurssin olevan arvokas, harvinainen ja epätäydellisesti kopioitavissa tai korvattavissa (Barney 1991, 101), oli teorian suuren suosion kannalta keskeinen artikkeli (Wright, Dunford & Snell 2001, 702).

¹¹ Wernerfelt sanoi organisaation ulkoisen ja sisäisen tarkastelun olevan saman kolikon kaksi eri puolta. ”Wernerfeltin kolikko” on jäänyt elämään strategisen analyysin kokonaisuutta tarkoittavana ilmaisuna.

Resurssipohjainen näkökulma lähtee siitä, että strategisesti merkittävät resurssit eivät jakaudu saman toimialan organisaatioiden kesken tasan; lisäksi on mahdollista, että ratkaisevia resursseja ei sellaisenaan voi helposti tai ollenkaan siirtää organisaatiolta toiselle markkinoilla (Barney 1991, 101). Pysyvää kilpailuetua tuovat ennen kaikkea henkilöstössä piilevät monimutkaiset sosiaaliset, tiedolliset ja kulttuurilliset resurssit (sama, 107, 110), ja jopa oman organisaation sisällä voi olla vaikea yksilöidä mikä tai mitkä asiat kilpailuedun synnyttävät (sama, 109).

SHRM-teorian perusoletus on, että tämä henkilöstön potentiaali voidaan saada käyttöön oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa kehittyi 1980-luvulta lähtien erilaisia malleja siitä minkälaista henkilöstöjohtamisen tulisi olla, ja miten henkilöstöjohtamisen vaikutus välittyy organisaation tulokseksi. Näistä esitetään tässä:

- universalistinen,
- konfiguraationaalinen,
- behavioristinen ja
- kontingenssimalli, sekä
- ehdotus näiden synteetiksi.

Henkilöstöjohtamisen eri viitekehyksistä syntyneet mallit ovat yhdessä luoneet mallin strategian ja henkilöstöjohtamisen molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta: behavioristiset teorit synnyttivät vaatimuksen yhteensopivuudesta strategiaan (Martín-Alcázar ym. 2005, 636)¹², ja resurssipohjaiset viitekehykset ovat synnyttäneet käsityksen henkilöstöjohtamisesta keskeisenä strategian luomisen osana (sama)¹³.

4.4 Strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettiset mallit

Universalistinen malli

¹² Esimerkkeinä he mainitsevat mm. Miles & Snow (1984) ja Schuler & Jackson (1987).

¹³ Esimerkkeinä Wright & McMahan (1992), Barney & Wright (1998) ja Wright, Dunford & Snell (2001).

Universalistisen mallin mukaan voidaan löytää henkilöstöhallinnon parhaat käytänteet, joilla on universaalisti toimivat vaikutukset, ja jotka soveltuvat sinällään kaikille organisaatioille. Tällaisia parhaiden käytänteiden kokoelmia on esitetty useita ja samaan asiaan on viitattu useilla eri termeillä, esim. *High-Performance Employment Systems* jne. Universalistinen malli on saanut paljon empiirisiä todisteita tuekseen (Lengnick-Hall ym. 2009, 65)¹⁴. Ennen kaikkea kilpailevan kontingenssimallin vähäisempi empiirinen tuki toi kannatusta *benchmarking* ja parhaat käytänteet -ajattelulle.

Tutkijat olivat kuitenkin huomattavan erimielisiä siitä mikä tai mitkä ovat parhaat käytänteet; esimerkiksi johtajien ylentäminen pääosin organisaation sisältä oli Jeffrey Arthurin (1994) mielestä jäykkää ja tuloksetonta ja Mark Huselidin (1995) mukaan tehokasta ja tuloksellista (Becker & Gerhart 1996, 784). Lisäksi, verrattuna muihin SHRM-malleihin, nimenomaan universalistiselta mallilta puuttuu selkeä teoriapohja (Martín-Alcázar ym. 2005, 635).

Kontingenssimalli

Kontingenssimallin mukaan oikea henkilöstöstrategia riippuu organisaatiokohtaisista piirteistä. Kontingenssia on etsitty ennen kaikkea organisaation strategian suhteen. Sen jälkeen kun linkkiä strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä alettiin etsiä, SHRM-kontingenssihypoteesit¹⁵ ovat seuranneet strategisen johtamisen tutkimuksen kehitystä muutaman vuoden viiveellä (Wright, Dunford & Snell 2001, 701).

Kontingenssimallilla on universalistiseen malliin verrattuna ollut aina vankempi teoriapohja, mutta sen saamaa vähäistä empiiristä tukea on valiteltu vielä viime vuosinakin (Martín-Alcázar ym. 2005, 636; Becker & Huselid 2006, 901). Kontingenssimalli on kuitenkin aina säilyttänyt teoreettisen viehättävyytensä tutkijoiden silmissä, ja vähäistä empiiristä tukea on selitetty metodologisilla ongelmilla (Delery & Doty 1996, 822, 825) ja teorian keskeneräisyydellä (Huselid 1995, 668)¹⁶.

¹⁴ Kuuluisimpana esimerkkinä he mainitsevat Delery & Doty (1996):n. Delery & Doty suhtautuivat kuitenkin itse löydöksiinsä melko skeptisesti, ja asettuivat osittain kannattamaan kontingenssimallia, ks. alla.

¹⁵ Esimerkiksi Miles & Snow (1978) strategiatypologia sai seurakseen Miles & Snow (1984) henkilöstöjohtamismallit.

¹⁶ On huomion arvoista, että sekä Huselid (1995) että Delery & Doty (1996) ovat olleet keskeisessä osassa koostamassa universalistisen mallin empiiristä todistusta.

Metodologisten ongelmien käsittely saattoi tutkijat lopulta kyseenalaistamaan universalistisen ja kontingenssimallin vastakkainasettelun. Brian Becker ja Barry Gerhart huomauttivat jo 1996, että tarkastelemalla miten pintapuolisia kontingenssin testit ovat olleet, eri mallien rajat alkavat hämärtyä; jos kerran tiettyyn strategiatyyppiin sopii tietty henkilöstöjärjestelmä, niin tähän on nimenomaan universaali vaikutus (Becker & Gerhart 1996, 788 - 789). Väittely universalistisen ja kontingenssimallin keskinäisestä paremmuudesta onkin epälooginen. Koska kontingenssimallin mukaisia strategiatyyppejä on rajallinen määrä, kontingenssimallia voidaan pitää universalistisen mallin variaationa (esim. Becker & Huselid 2006, 903).

Behavioralistinen malli

Behavioralistisen mallin mukaan tietynlaiset strategiat edellyttävät työntekijöiden tietynlaista käyttäytymistä, ja siksi edellyttävät henkilöstöjohtamista, joka edistää haluttua käytöstä (Schuler & Jackson 1987, 210 - 211). Taustalla on oletus siitä, että organisaation tuloksellisuus ja tehokkuus syntyy yksittäisten työntekijöiden yksittäisten päätösten summana. Behavioralistinen malli on näin työntekijäkeskeisin. Malli korostaa ihmisten vapaata tahtoa, ja että organisaation kilpailukyky voidaan saavuttaa vain, jos työntekijät ”itse päättävät toteuttaa käyttäytymismalleja, jotka hyödyttävät organisaatiota” (Wright, Dunford & Snell 2001, 704 - 705).

Behavioralistinen lähestymistapa kiinnittää väistämättä huomion siihen, että kontrollilla saadaan aikaan minimisuoritustaso, ts. että sääntöjä ei rikota, kun taas motivoitunut, organisaation tavoitteisiin sitoutunut työntekijä noudattaa paljon korkeampaa työmoraalia, esimerkiksi puuttuen riskitekijöihin, joiden vahtiminen ei ole virallisesti hänen vastuullaan.

Koska behavioralistinen malli lähtee siitä, että monet sinänsä positiiviset käyttäytymismallit ovat toistensa käytännön vastakohtia (Schuler & Jackson 1987, 209), ei malli ole lainkaan ristiriidassa kontingenssimallin kanssa. Voidaan ajatella, että ”toinen puhuu aidasta, toinen seipästä”. Behavioralistinen malli onkin ennen kaikkea teoria henkilöstöjohtamisen vaikutusmekanismista (esim. Bennet, Ketchen & Schultz 1998, 13).

Konfiguraationaalinen malli

1980-luvulla henkilöstöhallinnon eri osa-alueista (esim. rekrytointi ja suoritusarviointi) yritettiin tehdä ”strategisia” yksitellen (Wright & McMahan 1992, 298). Tätä korjaamaan syntyi konfiguraationaalinen malli, joka korostaa sitä, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa aina kokonaisuutena. Muuttamalla yhtä asiaa ottamatta huomioon eri toimintojen keskinäisriippuvuutta, voidaan saada aikaan odottamattomia tai ei-toivottuja vaikutuksia (Roca-Puig ym. 2007, 879 - 880). Konfiguraationaalinen malli johtaa vaatimukseen henkilöstöhallinnon sisäisestä koherensista (Martín-Alcázar ym. 2005, 637), ja se onkin eräänlainen kontingenssimallin variaatio tai komplementti.¹⁷

Konfiguraationaalinen malli sopii hyvin yhteen myös resurssipohjaisen näkökulman kanssa. Resurssipohjainen näkökulma sisältää eräänlaisen implisiittisen systeemiajattelun (Becker & Gerhart 1996, 784). Korostamalla ilmiöiden sosiaalista kompleksisuutta RBV johtaa ajatukseen komplementaarista käytänteistä, joiden kokonaisvaikutus on enemmän kuin osiensa summa. Voidaan ajatella, että yksittäiset käytänteet voi kopioida, mutta pysyvää kilpailuetua tuo nimenomaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuus, jota on monimutkaisine keskinäisriippuvuuksineen vaikeaa tai mahdotonta jäljitellä. Wright, Dunford & Snell (2001, 704) mukaan ”tämä on strategisen henkilöstöjohtamisen paradigman sisällä hyväksytty laajasti”.

¹⁷ Sanotaan, että henkilöstöjohtamisen systeemillä pitää olla *external fit* ja *internal fit*.

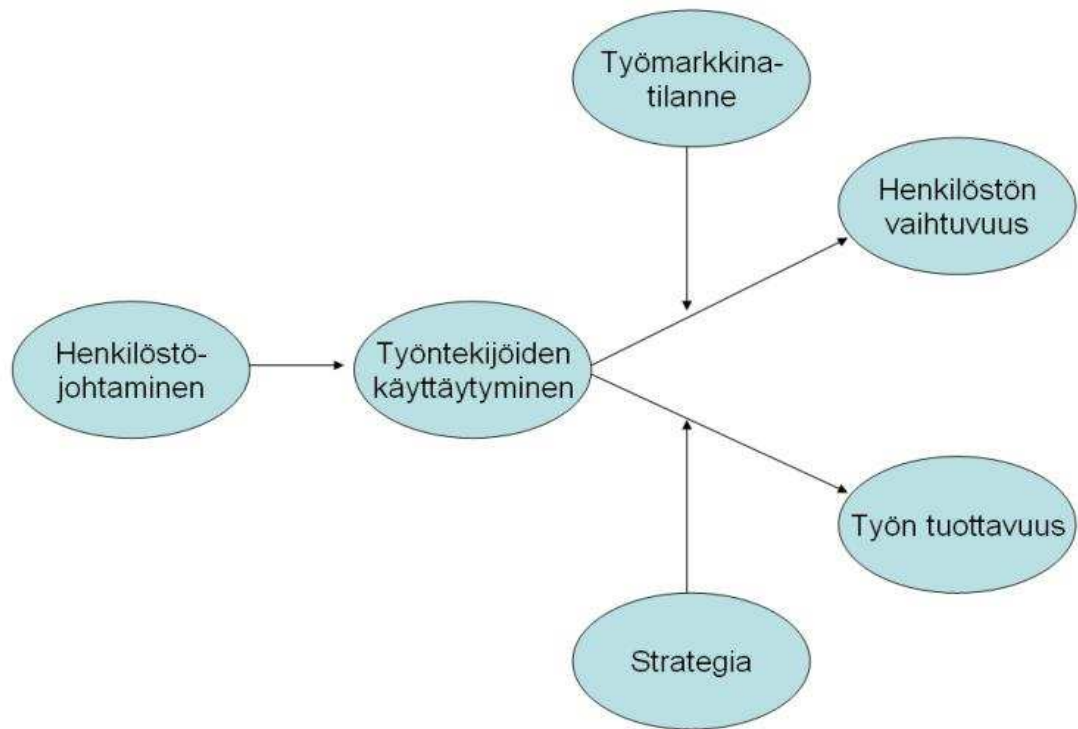
5. LÄHTÖKOHDAT SISÄLLÖNANALYYSIIN

5.1 Resurssipohjaisen näkökulman ja strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettisten mallien synteesi

1990-luvun puolivälistä lähtien on nähty universalistisen ja kontingenssimallin yhteensopivuus. Jotkut tutkijat katsoivat, että osa henkilöstöjohtamisen eri toiminnoista tulee ratkaista universalistisen ja osa kontingenssimallin mukaan (esim. Delery & Doty 1996, 825). Toiset taas näkivät mallien sopivan kaikkiin toimintoihin eräänlaisena jatkumona: tietty tehokkuus saavutettaisiin noudattamalla parhaita käytänteitä universalistisen mallin mukaan, ja yksityiskohdat tulisi säätää kontingenssimallin mukaan (Huselid 1995, 643 - 644; Youndt ym. 1996, 846, 858, 862; Becker & Gerhart 1996, 788)¹⁸. ”Tietyissä mielessä resurssipohjaisen [kontingenssi] ajattelun potentiaaliset hyödyt alkavat siitä mihin institutionaalisen [parhaat käytänteet] ajattelun hyödyt loppuvat” (Becker & Gerhart 1996, 787, hakasulkeissa olevat lisätty).

SHRM-teoriaa on arvosteltu siitä, ettei se riittävällä tarkkuudella kuvaa sitä *miten* henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaation toiminnan tuloksiin (Becker & Huselid 2006, 915). Tilastolliset yhteydet eivät todista syy-seuraussuhdetta, vaan kausaliteetti täytyy olettaa, mihin puolestaan tarvitaan teoreettista mallia. On kuitenkin esitetty joitakin empiriaan ja eri SHRM-malleihin perustuvia esimerkkejä henkilöstöjohtamisen vaikutuksen välittymisestä organisaation tulokseen.

¹⁸ Becker & Gerhart (1996: 788), käyttävät ilmaisua ”*parhaiden käytänteiden ja kontingenssin jatkumo*”.



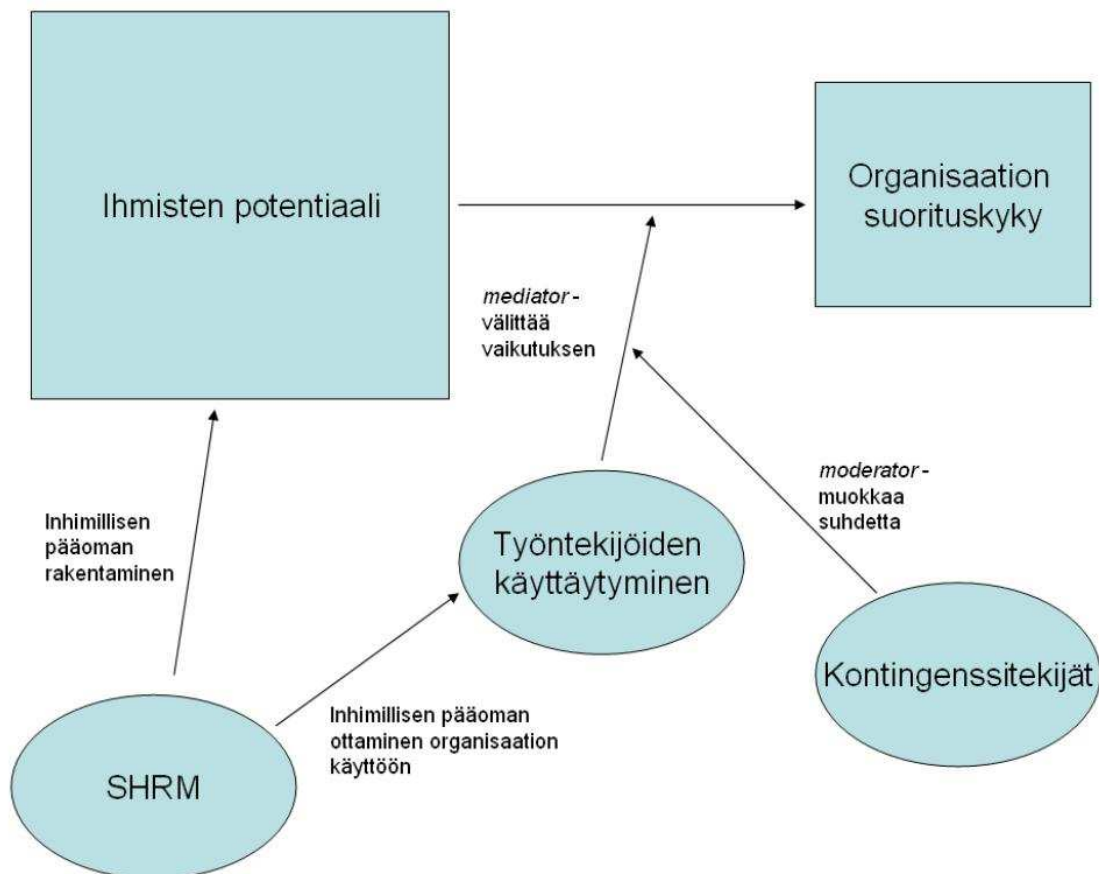
Kuva 5: Eräs teoreettinen malli henkilöstöjohtamisen vaikutuksen välittymisestä (mukaillen Sun, Ayree & Law 2007, 559).

Yllä olevassa on esitetty teoreettinen malli, jossa henkilöstöjohtamisen vaikutus välittyy behavioralistisen mallin mukaan, ja käytännön vaikutusta moderoivat riippuvuudet kontingensitekijöistä¹⁹. Yleistäen yllä olevaa ajatusta, ja laajentaen sitä sisällyttämällä myös RBV:n, universalistisen ja konfiguraationaalisen mallin, eri SHRM-mallit ja RBV on mahdollista yhdistää.

Organisaation suorituskky syntyy ihmisten potentiaalista²⁰, jota voidaan strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin rakentaa, ja saada organisaatiota hyödyttävään käyttöön. Näin voidaan SHRM-teorian mukaisesti erotella kilpailukyvyn erillisinä taustatekijöinä työntekijöiden osaaminen ja käyttäytyminen (Wright, Dunford & Snell 2001, 703).

¹⁹ Esimerkiksi interaktio työntekijöiden käyttäytymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden välillä on voimakkaampi, jos työttömyysaste on korkea. Sun Ayree & Law (2007), s. 570.

²⁰ resurssipohjaisen näkökulman (RBV) mukaisesti



Kuva 6: Ehdotus SHRM-teorioiden synteeksi.

Voidaan ajatella, että strategisen johtamisen kokonaisuudella²¹ on tietyt universaalit vaikutukset²², jotka välittyvät organisaation suorituskkyksi työntekijöiden valitsemien käyttäytymismallien kautta²³, ja tätä suhdetta muokkaavat kontingenssitekijät²⁴. Organisaation suorituskkyyn osa-alueita voivat olla mm. henkilöstön vaihtuvuus ja työn tuottavuus, kun taas kontingenssitekijöitä voivat olla mm. työmarkkinatilanne ja organisaation kokonaisstrategia.

Tämän mallin avulla voidaan organisaation henkilöstöjohtamista kuvata, ja hahmottaa strategisen henkilöstöjohtamisen luonne ja painotukset. Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus pyritään kuvaamaan tämän SHRM-teorian synteessin valossa..

²¹ konfiguraationaalisen mallin mukaisesti

²² universalistisen mallin mukaisesti

²³ behavioralistisen mallin mukaisesti

²⁴ kontingenssimallin mukaisesti

Tällainen teoreettinen maali avaa uusia näkökulmia vanhoihin ongelmiin. On esimerkiksi sanottu, että henkilöstö on ”usein vain osittain hyödynnetty resurssi” (Huselid 1995, 637). Tämä ongelma voidaan tarkemmin käsitteellisesti paikallistaa tässä esitetyn mallin avulla. Voidaan kysyä, voitaisiinko ongelma esittää käänteisesti muodossa: organisaatiot ylikorostavat inhimillisen pääoman rakentamista sen hyödyntämisen sijaan. Tämä saattaisi tuoda asiaan lisävalaistusta ongelman ymmärtämiseksi.

Kuten aiemmin todettu, kaikissa monimutkaista sosiaalista todellisuutta kuvaavissa teorioissa on se ongelma, että yleinen teoria on epätarkka eikä tarkka teoria päde yleisesti. Voi olla, että lähemmäksi esimerkkinä käytettyä painotuksen ongelmaa ei päästä teorian keinoin, koska myös kyky resurssien käyttöön on sosiaalisesti monimutkaista, ja riippuu organisaation menneisyydestä (myös julkisen sektorin organisaatioissa, ks. Johansson 2009, 880). ”Sotkuiset ja epäselvät strategian ongelmat eivät ehkä ole ratkaistavissa pelkällä elegantilla teorialla” (Priem & Butler 2001, 36).

5.2 Käsitteiden määrittelyä

5.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Ennen aineiston analysointia on pyrittävä määrittelemään mitä on strateginen henkilöstöjohtaminen. Alalla on laajasti hyväksytty (Lengnick-Hall ym. 2009, 69) Patrick Wrightin ja Gary McMahanin (1992, 298) määritelmä, jonka mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen koostuu kaikista niistä henkilöstöalan suunnitelmista ja toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Samansuuntaisia määritelmiä on annettu useita, hieman eroavin painotuksin. Toisaalta on painotettu henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden keskinäistä johdonmukaisuutta (Huselid, Jackson & Schuler 1997, 172), toisaalta tulevaisuuteen ja toimintaympäristön muutoksiin varautumista (Grundy 1998, 50). Monet ovat määritelleet strategisen henkilöstöjohtamisen myös sen kautta kuinka pitkälti se on integroitu koko organisaation strategiaprosessiin²⁵.

²⁵ Puhutaan *integraatiosta* (esim. Bennet, Ketchen & Schulz 1998, 3; Ulrich 1997, 47) tai vaihtoehtoisesti *osallistumisesta*, (esim. Wright ym. 1998, 22).

Perusviesti on kuitenkin kaikissa määritelmissä sama: koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen. SHRM-teorian perusteella voidaan strategiselle henkilöstöjohtamiselle antaa merkitykset:

- henkilöstöjohtamisen yhteys koko organisaation strategiseen johtamiseen
- henkilöstöjohtamisen eri toimintojen kokonaisuuden koordinointi.

Strateginen tarkoittaa siis *strategiaa toteuttavaa*. Strateginen henkilöstöjohtaminen on organisaation ylimmän johdon tehtävä. Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa tärkein dokumentti on rajavartiolaitoksen strategia, ja henkilöstöstrategia on tälle selvästi alisteinen. Näin ollen myös aineiston tarkastelun selkeä painopiste on strategiassa.

5.2.2 Henkilöstöstrategia

Eräaseen strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluun viittaava *henkilöstöstrategia* on terminä hankalampi. Termi ei ole saavuttanut tutkijoiden keskuudessa kovinkaan suurta suosiota, eikä sillä ole laajasti hyväksyttyä määritelmää, vaan termin on annettu hieman epämääräisesti selittää itse itsensä (Luoma 2009, 57 - 59). Dave Ulrich (1997, 238) tarjoaa henkilöstöstrategialle seuraavan määritelmän: ”- - henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee henkilöstötoiminnon tuottaman lisäarvon. Henkilöstöstrategian avulla ilmaistaan henkilöstötoiminnon tarkoitus ja määritellään, kuinka henkilöstöammattilaisten tekemä työ tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle.”

Ulrichin määritelmä tuntuu hieman rajoittuneelta, mutta sen ansioksi on luettava, että se korostaa *henkilöstöstrategia*-käsitteen kapeutta verrattuna *strategiseen henkilöstöjohtamiseen*. Hänen määritelmänsä seuraten ensimmäisen omistaa nimenomaan henkilöstötoiminto (Ulrich 1997, 233), kun taas jälkimmäistä pidetään nykyään koko organisaation ylimmän johdon prosessina (Ulrich 1997, 233; Grundy 1998, 54).

5.2.3 Kilpailuetu ja tehokkuus

Yksityisten yritysten kohdalla RBV:n ydinkäsitteisiin kuuluva *kilpailuetu* on melko ongelmaton, ja tutkimuksessa on problematisoitu lähinnä metodologisia yksityiskohtia, kuten kuinka pitkän aikavälin taloudellista tulosta olisi järkevintä mitata. Kun kilpailuedusta käsitettä aletaan puhua julkisella sektorilla, täytyy käsitettä tarkastella hieman perusteellisemmin.

Eräs tapa tulkita RBV:n *kilpailuetua* julkisella sektorilla on puhua sen sijaan organisaatiosta, joka on uusiutumiskykyinen ja kykenee vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Lengnick-Hall ym. 2009, 66). Tämä merkityssisältö on erittäin relevantti myös rajavartiolaitoksen kaltaiselle organisaatiolle, jonka suurimpia haasteita on muutos ja muutokseen sopeutuminen, ja voisi olla järkevää puhua kilpailu- ja sopeutumiskyvystä (esim. Teo & Rodwell 2007, 267). Rajavartiolaitoksen strategian perusteissa puhutaan menestystekijöistä, joka saa olennaisesti saman sisällön kuin *resurssi* ja *kilpailutekijä* resurssipohjaisessa teoriassa (esim. Wernerfelt 1984, 172; Barney 1991, 97).

Julkisen sektorin organisaation kilpailijoiden voidaan ajatella olevan kaikki vaihtoehtoiset tavat järjestää sama palvelu. Julkisella sektorilla painopiste on nykyään tehokkuudessa, tuotavuudessa ja taloudessa, ja kyvyssä kilpailla tietyllä tasolla yksityisten yritysten tarjoamien vaihtoehtojen kanssa (Teo & Rodwell 2007, 265). RBV:n alkuperäisissäkin määritelmissä kilpailuksi luetaan myös potentiaalinen kilpailu (Barney 1991, 102).

SHRM-tutkimuksen keskeisimmät kysymykset liittyvät strategian, henkilöstöstrategian ja tehokkuuden suhteeseen. Eräs ongelma on se, että myös tehokkuus voidaan ymmärtää hyvin monella tavalla. Taloudellisen tuloksen lisäksi voidaan katsoa, että esimerkiksi palvelun laatu tai henkilöstön vaihtuvuus ovat puolustettavissa olevia tehokkuuden mittareita. (Way & Johnson 2005, 2 - 3)

5.3 Julkinen sektori SHRM-tutkimuksen kontekstina

Ennen siirtymistä strategiadokumenttien analysointiin tarkastellaan vielä julkista sektoria yleisesti, ja rajavartiolaitosta erityisesti, strategisen henkilöstöjohtamisen konteksteina. Ensimmäiset julkishallinnon organisaatioita käsittelevät SHRM-tutkimukset tehtiin yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla²⁶. Julkisen sektorin työ on perinteisesti ollut tietotyötä ja vaatinut paljon korkeasti koulutettua työvoimaa (McGregor 1988, 943). Julkisen sektorin muita tyypillisiä piirteitä ovat työvoimaintensiteetti, ja asiakkaiden suuri vaikutus palveluntuotantoprosessiin²⁷.

²⁶ Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake (2009, 66) mukaan 1990-luvun puolivälissä. Kuitenkin Eugene B. McGregor Jr. julkaisi aiheesta artikkelin jo 1988.

²⁷ Tämä yhdistää julkista sektoria ja yksityistä palvelualaa, vrt. Sun, Ayree & Law (2007, 559).

Linjaorganisaation ylin johto on tärkein edunhaltija henkilöstöjohtamisessa. Nykyaikaisessa julkisen sektorin organisaatiossa henkilöstötoimintojen pitää olla entistä joustavampia linjaesimiesten tarpeille. Kilpailu- ja sopeutumiskykyä luodaan parhaiten panostamalla operatiivisen tarpeen mukaisiin henkilöstöratkaisuihin, ja hajautetulla päätöksenteolla. (Teo & Rodwell 2007, 266 - 267)

Miles & Snow (1978, 21 - 23) strategiatypologia jakoi strategisen johtamisen ongelmat kolmeen:

- yrittäjyyden ongelma, tuotteen ja markkina-alueen valinta
- tuotannon suunnittelun ongelma, tuotantotavan valinta
- hallinnon ongelma, epävarmuuden poistaminen, muutoksen mahdollistaminen.

Julkisella sektorilla on näistä vain ”puolitoista” viimeistä. Mitä tuotetaan, kelle tuotetaan, ja osittain myös miten tuotetaan, käsketään organisaation ulkopuolelta. Tämä pätee kaikkeen strategianmuodostukseen julkisella sektorilla; monet strategisen tason valinnat on tehty organisaation ulkopuolella, ja tulevat ns. ”käskettynä strategiana” (Collier ym. 2001, 21 - 22). Monet vaikeasti havainnoitavat asiat kuten organisaation kulttuuri, maine, esimiestyön laatu, ja monet henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat yhteydessä myös julkisen sektorin organisaatioiden tulokseen, mikä puoltaa resurssipohjaisen näkökulman ja SHRM-teorian käyttöä julkisen sektorin organisaatioita tutkittaessa (Johansson 2009, 881).

5.4 Rajavartiolaitos SHRM-tutkimuksen kontekstina

Rajavartiolaitoksen strategian ja strategisen henkilöstöjohtamisen tarkastelu edellyttää rajavartiolaitoksen kuvaamista kirjallisuudessa käytetyin termein. Näin voidaan sitoa aineiston analysointi siihen teoriaan, joka toimii analyysin perustana. Erilaisia strategiatyyppejä ja -luokitteluja on esitetty vuosikymmenten varrella useita. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on kuitenkin yleisimmin (Bennett, Ketchen & Schulz 1998, 5) tukeuduttu Raymond Milesin ja Charles Snow’n typologiaan, jossa organisaatiot jaetaan:

- etsijöihin (*prospectors*),
- puolustajiin (*defenders*),
- analysoijiin (*analyzers*) ja
- reagoijiin (*reactors*).

Näistä etsijät ja puolustajat edustavat kahta vastakkaista strategian arkkityyppiä. Etsijät pyrkivät aggressiivisesti kasvuun ja laajentumiseen, ja etsivät jatkuvasti uusia toimintamahdollisuuksia. Puolustajat taas pyrkivät laatu- tai kustannusjohtajuuden kautta puolustamaan saavutamaansa tarkkarajaista markkina-asemaa (Miles ym. 1978, 550). Analysoijat ovat molempia arkkityyppejä osittain soveltava välimuoto, ja reagoijat ovat organisaatioita, jotka selkeän strategian puuttuessa ratkaisevat ongelmansa reaktiivisesti, pakotettuna.

Miles & Snow (1978) strategiatyypittely, ja sitä seurannut Miles & Snow (1984) henkilöstökäytänteiden tyypittely ovat olleet tärkeitä ennen kaikkea kontingenssimallin kehitykselle. Heidän jaotteluna kautta tehty kontingenssin tarkastelu on edelleen keskeinen näkökulma (Lengnick-Hall ym. 2009, 65). Kun rajavartiolaitoksen strategiaa tarkastellaan SHRM-teorian kannalta, täytyy rajavartiolaitos kyetä asemoimaan Milesin ja Snow'n luokitteluun. Rajavartiolaitosta, kuten montaa muutakin julkisen sektorin organisaatiota, kuvastaa parhaiten *Puolustaja*.

Puolustaja kehittää tuotteita ja palveluita omassa kapeassa kontekstissaan. Sen asema on nykyisellään turvattu, mutta merkittävät muutokset toimintaympäristössä voisivat saattaa koko organisaation tulevaisuuden kyseenalaiseksi. Puolustajaorganisaatioiden suurin vaara piileekin oman toimialan ulkopuolisen kehityksen huomioimatta jättämisessä. Puolustajan vastaus tuotannon suunnittelun ongelmaan on kustannustehokkuus, teknologiset parannukset, organisaation osien vertikaalinen integraatio ja yhteisten teknisten järjestelmien käyttäminen kaikissa organisaation osissa. (Miles ym. 1978, 552)

Puolustajan vastaus hallinnon ongelmaan on ylläpitää tiukka kontrolli koko organisaatiosta, tehokkuuden saavuttamiseksi. Tämä saavutetaan tyypillisesti:

- intensiivisellä etukäteisellä suunnittelulla
- keskitetyillä kontrollijärjestelmillä
- formaalilla, komentoketjua noudattavalla kommunikaatiolla.

Tällainen hallinto soveltuu hyvin tehokkuuden, ja toisaalta stabiliteetin tavoitteluun. Jälleen vaarana on kyvyttömyys reagoida toimintaympäristön muutoksiin. (sama, 551 - 551)

Puolustajaorganisaation hallinnon muita tyypillisiä piirteitä ovat:

- organisaation johto vaihtuu harvoin, johtajat ylennetään organisaation sisältä
- etukäteinen, kustannusorientoitunut suunnittelu
- tarkka työnjako, tarkat tehtäväsisällöt
- vertikaalisen tiedonkulun painottuminen

- ongelmanratkaisu hierarkisia kanavia pitkin
- työsuorituksen mittaaminen edellisiin vuosiin verraten. (sama)

Henkilöstöasioiden näkökulmasta rajavartiolaitoksen keskeisiä strategisia valintoja voisi kuvata seuraavasti:

- rajavartiolaitoksen strategisia valintoja tehdään paljon laissa ja ministeriötasolla, rajavartiolaitoksen näkökulmasta ”käskettynä strategiana”
- rajavartiolaitos kouluttaa itse raja- ja merivartijat raja- ja merivartiokoulussa
- raja- ja merivartijoita rekrytoidaan vain hierarkian alimmalle asteelle, eteneminen vain hierarkian portaita pitkin oman koulutusjärjestelmän kautta, ulkopuolisilla tutkinnoilla ei virkoihin eikä varsinkaan esimiestehtäviin
- esimiehet ovat upseereja, joilla 100% sotilasoppilaitostausta, ulkopuolisilla tutkinnoilla ei palkata rajavartiolaitoksen esimiestehtäviin, rekrytointi kadettikurssin kautta, oma koulutusjärjestelmä
- voimakkaasti hierarkinen organisaatio, oikeusvarmuuden ja hyvän hallinnon vaatimukset korostuvat, suuriin virheisiin ei ole varaa, kontrolli ja keskitetty päätöksenteko sekä organisaatiolle asetetuista vaatimuksista että historiasta
- luotettavuuteen pyrkivä, itseään korjaava, hyvin oikeusvarma, byrokraattinen, korkean hierarkian organisaatio.

Kaikki yllä mainitut ovat mitä suurimmassa määrin strategisen tason henkilöstöpäätöksiä, riippumatta siitä ovatko ne käsittelyn alla tällä hetkellä vai eivät. Kaikki asiat, jotka voisivat olla erilailla, ovat valintojen tuloksia. Voimakkaasti hierarkinen, keskitetysti johdettu organisaatio nauttii oletusarvoisesti keskittämisen ja hierarkian eduista ja haitoista.

Sotilaallinen järjestys ja se, että rajavartiolaitoksen johto rekrytoidaan 100 % oman organisaation sisältä ovat voimakkaita henkilöstöstrategisia valintoja. Ne ovat myös hyvin äärimmäisiä valintoja, ts. yleensä organisaatiot rekrytoivat jonkin prosenttiosuuden johdostaan ulkopuolelta, ja eroavat toisistaan siinä, mikä tämä ulkopuolelta tulevien osuus on. On ääritapaus, että ulkopuolelta palkattujen johtajien osuus on 0 %.

6. RAJAVARTIOLAITOKSEN STRATEGIAN JA HENKILÖSTÖSTRATEGIAN ANALYYSI

Edellä on esitetty strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaa, jonka valossa analysoidaan rajavartiolaitoksen strategiaa 2019 ja henkilöstöstrategiaa 2015. Näistä strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kannalta koko organisaation strategia on tärkein, ja henkilöstöstrategia on selkeästi tätä tukeva dokumentti. Strategisen henkilöstöjohtamisen teoriasta on nostettu teemat, joiden kautta aineistoa tarkastellaan.

6.1 Sisällönanalyysi kirjallisuudesta valittuihin teemoihin pohjautuen

Ensimmäinen käsiteltävä teema on henkilöstöjohtamisen yhteys koko organisaation strategiaan ja johtamiseen. Tässä teemassa tarkastellaan henkilöstöasioiden integraatiota strategiaan, sen astetta ja luonnetta. Toinen teema käsittelee henkilöstön roolia, asemaa ja merkitystä strategiassa sekä strategian painotuksia henkilöstöryhmien välillä.

Rajavartiolaitoksen strategiassa on huomioitu ja sisällytetty paljon hierarkiassa ylempää tulevaa ohjeistusta, kuten esimerkiksi Valtioneuvoston sisäisen turvallisuuden ohjelma ja Sisäministeriön hallinnonalan strategia. Strategialle alisteiset dokumentit kuten eri alojen kehittämisohjelmat laaditaan puolestaan strategian perusteella, ja tiedon ja aloitteiden kulku on hyvin selkeästi suunnattu organisaatiossa ylhäältä alas. Aloitteet ja ajatukset eivät siirry alemman asteisista dokumenteista ylöspäin, esimerkiksi henkilöstöstrategiasta strategiaan, kuten tapahtuisi erilaisissa rinnakkaisen suunnittelun malleissa. Rajavartiolaitoksen toiminta on strategiaasiakirjojen valossa voimakkaan keskitetysti ylhäältä johdettua. Suunnitelmallisuus, jatkuvuus, luotettavuus, oikeusvarmuus, toimintavarmuus, synkronointi ja yhdenmukaisuus korostuvat, samoin kuin ennakointi ja riskien hallinta.

Rajavartiolaitoksen strategiadokumentit pääosin käsittelevät tavoitteita ja päämääriä; rajavartiolaitoksen strategiassa todetaan eksplisiittisesti, että suunnitelmat strategian toteuttamisesta laaditaan erikseen, ja strategian toteutumisen seuranta osoitetaan toiminnan ja talouden suunnitteluprosessin osaksi. Näin strategiset valinnat tehdään keskitetysti, mutta toteutuksen yksityiskohtien osalta vastuuta hieman hajautettu.

Rajavartiolaitoksen strategia 2019 on rajavartiolaitoksen strategian 2015 päivitetty versio. 2015 strategian taustalla oli perusteellinen oman organisaation ja toimintaympäristön analyysi.

” Analyysin ja toimintaympäristön kehitysarvion perusteella oli määritetty kehitystä vaativat kohteet, *menestystekijät*, edelleen kehitettävät ydinosaamisen alat ja kriittiset toiminnot.” (RVL strategia 2019, Perusteet, kursivointi lisätty)

Rajavartiolaitoksen strategian perusteissa puhutaan menestystekijöistä, joka saa olennaisesti saman sisällön kuin *resurssi* ja *kilpailutekijä* resurssipohjaisessa teoriassa. Resurssipohjainen teoria ja siihen pohjautuva SHRM-teoria käsittelevät nimenomaan sitä minkä tekijöiden kautta organisaatio voi saavuttaa kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden (tai julkisella sektorilla verrattuna muihin tapoihin järjestää sen tehtävät ja toiminnot). Sanojen merkityseron ymmärtäminen on tärkeää kun tarkastellaan strategiaa teorian pohjalta.

Sanaa menestystekijä ei enää toisteta, eikä sillä ole suoria viittaussuhteita strategian sisällä. Strategian kohdan Päämäärät voi lukea tarkennettuna visiona, koska se kuvaa tavoitetilaa, johon strategian toimeenpanolla pyritään - mikä on strategiassa visiolle annettu määritelmä. Strategian Päämäärissä luetellaan tulevaisuuden vahvuusalueita. Se mikä osa näistä on nykyisiä, säilytettäviä vahvuuksia, ja mikä kehitystyön kautta saavutettavaa tulevaisuutta, jää tulokinnanvaraiseksi. Henkilöstöstrategiassa käsitellään rajavartiolaitoksen *kilpailukykyä* työnantajana, mutta tämä liittyy nimenomaan kilpailuun työmarkkinoilla, ei sellaisessa yleisessä merkityksessä kuin missä kilpailukyvyistä puhutaan strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa.

Mualla strategiassa puhutaan *voimavaroista* ja *resursseista*.

” Sen [strategian] avulla rajavartiolaitos kykenee suuntaamaan resurssinsa yhteiskunnallisten odotusten edellyttämällä tavalla - -” (sama, Perusteet, hakasulkeissa oleva lisätty)

” Rajavartiolaitoksella on kyky siirtää voimavaroja painopistealueille rajatilanteen tai yleisen turvallisuustilanteen muuttuessa.” (sama, Päämäärät)

” Rajavartiolaitoksen voimavarat on oikein kohdistettu - -. Ydintoimintoihin ja kasvaviin toimialoihin on irrotettu tarpeelliset voimavarat sisäisin toimenpitein. - - siirtovelvollisuus luo edellytykset ennakoivalle ja joustavalle voimavarojen käytölle.” (sama, Päämäärät)

Päämäärissä voimavaroja suunnataan, siirretään, kohdistetaan, irrotetaan ja käytetään. Impliittinen viittaus henkilöstöön on vahva, lisäksi henkilöstöön on yksi suora viittaus (siirtovelvollisuus). Kuudes ja viimeinen päämäärä koskee eritellysti henkilöstöasioita. Sanoja voimavara tai resurssi ei tässä yhteydessä käytetä. Kuudes päämäärä eroaa kieleltään muista.

Kohdassa Toimenpiteet voimavaroista ja resursseista puhuminen on yhdenmukaista aiemman kanssa.

- ” Arviot vaikutuksista rajavartiolaitoksen voimavaroihin (henkilöstö, määrärahat) ovat suuntaa antavia - -” (sama, Toimenpiteet)
- ” Kansainvälisten rajanylityspaikkojen infrastruktuuri, henkilöstövoimavarat ja tekninen varustus ylläpidetään - -” (sama, Toimenpiteet)
- ” Tekniikan hankinta edellyttää lisäresursseja. Hyödynnetään ulkorajarahastoa ja tuottavuusrahaa.” (sama, Toimenpiteet)
- ” Vapauttaa - - vähintään 100 henkilötyövuotta muihin voimavaratarpeisiin.” (sama, Toimenpiteet)
- ” Edellyttää lisäresursseja noin 6 M€.” (sama, Toimenpiteet)

Voimavara ja resurssi ovat strategiassa toistensa synonyymejä, ja sanojen vuorottelu palvelee lähinnä kieliasun parantamista (liiallisen toiston välttäminen). Voimavara ja resurssi tarkoittavat rahaa ja henkilöstöä. Toimenpiteet on jaettu tehtäviin, ja useimpien tehtävien kohdalla on huomautus voimavarojen lukumääräisestä käytöstä.

Tämä on teorian valossa täysin yhdenmukaista keskitetysti johdetun organisaation strategian syntyvän kanssa. Johansson (2009, 879) puhuu *strategisen suunnittelun* toimintatavasta, ja hänen mukaansa tällöin nimenomaan budjetointi nousee tärkeimpään rooliin, ja raha on tärkein pääoma.

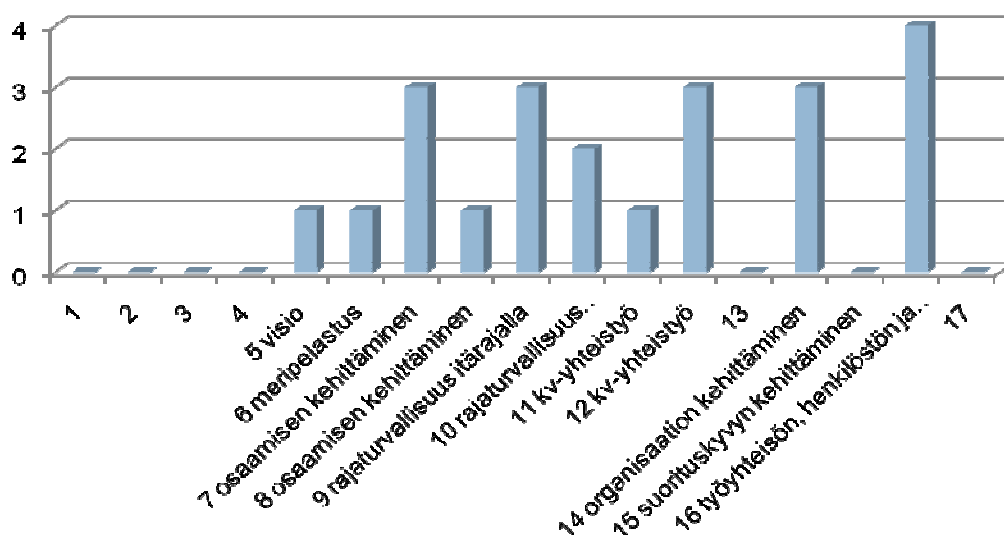
Strategian Perusteissa käytetty menestystekijä viittaa epätarkasti joihinkin Visiossa ja Päämäärissä lueteltuihin organisaation vahvuuksiin. Voidaan tulkita, että esimerkiksi ”ammattitaitoinen henkilöstö”, ”meripelastusta varten osaava henkilöstö” tai asiantuntemus ovat menestystekijöitä. Voimavara ja resurssi selvästi eivät viittaa näihin. Syntyy eräänlainen epäjatkuvuuskohta; asiantuntemus, osaaminen ja ammattitaito voidaan ymmärtää menestystekijöiksi, mutta *henkilöstö* on voimavara tai resurssi, ja käsitteenä rinnasteinen rahaan. Voimavara ja resurssi ovat selvästi *lukumääräisiä*. Kuitenkin monet strategiassa esitetyistä päämääristä ovat henkilöstöintensiivisiä, jopa yksilöiden panokseen voimakkaasti perustuvia, esimerkiksi:

” - - panos EU:n meripolitiikan toimeenpanossa ja merellisen ympäristöturvallisuuden edistämiseksi on vahva.”

Eräs selitys yllä olevalle on se, että rajavartiolaitoksen työntekijöiden osaamisen (inhimillisen pääoman, tiedollisessa merkityksessä) vaikutus välittyy joidenkin, muita arvokkaampien prosessien kautta. Becker & Huselid (2006, 916) kuvaavat tällaisen vaikutusmekanismin; heidän mukaansa tällöin osalle henkilöstöstä on strategista merkitystä ja osalla ei. Tällä tavoin ajatellen strategian kieli näyttäytyy loogisena. Tietyt asiantuntijat, tietyissä tehtävissä, esim. meripelastuksessa, olevat henkilöt ovat ikään kuin *strategisissa* tehtävissä, eivätkä selvästi lukeudu strategian *henkilöstöön*, ts. eivät sisälly siihen kohteeseen, johon lukumääräisillä ilmaisuilla viitataan. Näin *henkilöstö* ei tarkoita kaikkia rajavartiolaitoksen työntekijöitä, vaan niitä, jotka eivät sisälly näihin erikseen lueteltuihin, strategisiin (eli organisaation kilpailukyvyyn kannalta kriittisiin) henkilöihin.

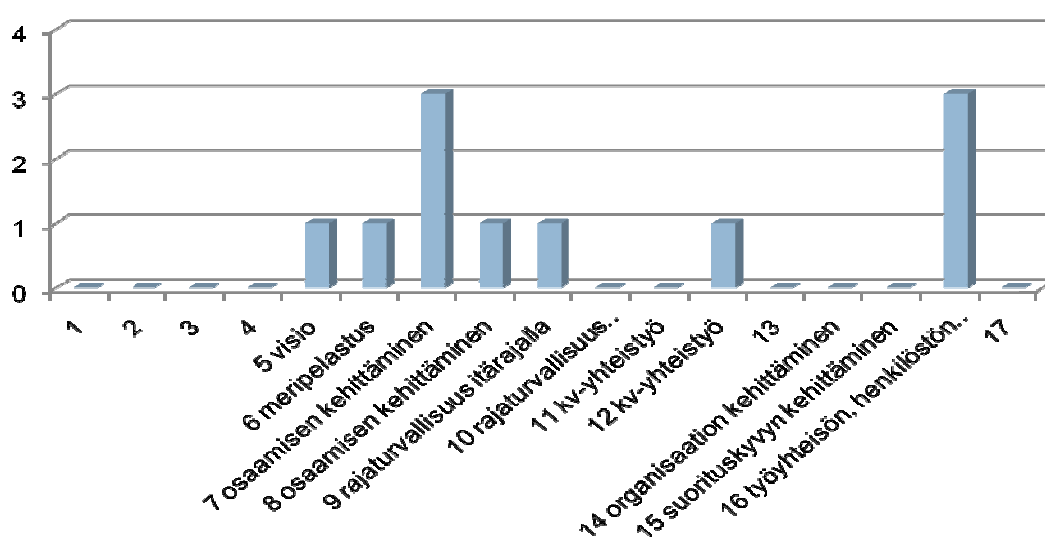
Henkilöstöstrategian mukaan ”ammattitaitoinen henkilöstö on rajavartiolaitoksen tärkein voimavara” ja ”ydintoimintoihin irrotetaan voimavaroja myös siirtovelvollisuutta hyödyntäen”. Muita viittauksia resursseihin tai voimavaroihin on strategian sisällön esittelyn lisäksi vain maininta opetus- ja tutkimusresurssien turvaamisesta. Henkilöstö on henkilöstöstrategiassa nimetty tärkeimmäksi voimavaraksi itsenäisesti, ts. rajavartiolaitoksen strategiassa ei ole esitetty mitään järjestystä, mutta sanoja *resurssi* ja *voimavara* on käytetty strategian mukaisesti.

Tarkastellaan *henkilöstön* esiintymistä ja viittaussuhteita strategiassa. Alla on esitetty henkilön ja siitä johdettujen sanojen esiintyminen sivuittain ja otsikoittain RVL:n strategiassa.



Kuva 7: Henkilön ja siitä johdettujen ilmaisujen esiintyminen rajavartiolaitoksen strategiassa sivuittain ja otsikoittain.

Rajavartiolaitoksen strategiassa henkilö ja siihen liittyvät ilmaisut (henkilö, henkilötöyvuosi, henkilöstöjohtaminen, henkilöstömäärä, henk ja henkilöstövoimavarat) esiintyvät yhteensä 22 kertaa. Muutamat näistä termeistä ovat lähtökohtaisesti lukumäärän ilmaisuja. Strategiassa on erikseen henkilöstöasioille erotettuja otsikoita sivuilla 7-8 ja 16. Henkilöstöä käsittelevien otsikoiden alla erottuu samantyyppinen kielellinen eroavaisuus kuin sanojen *resurssi* ja *voimavara* suhteen. Alla on esitetty henkilöstön ja siitä johdettujen ilmaisujen käyttö muutoin kuin lukumäärän yksikköinä, sivuittain ja otsikoittain, rajavartiolaitoksen strategiassa.



Kuva 8: Henkilön ja siitä johdettujen ilmaisujen käyttö rajavartiolaitoksen strategiassa muutoin kuin lukumäärän yksikkönä, yhteensä 12 kertaa.

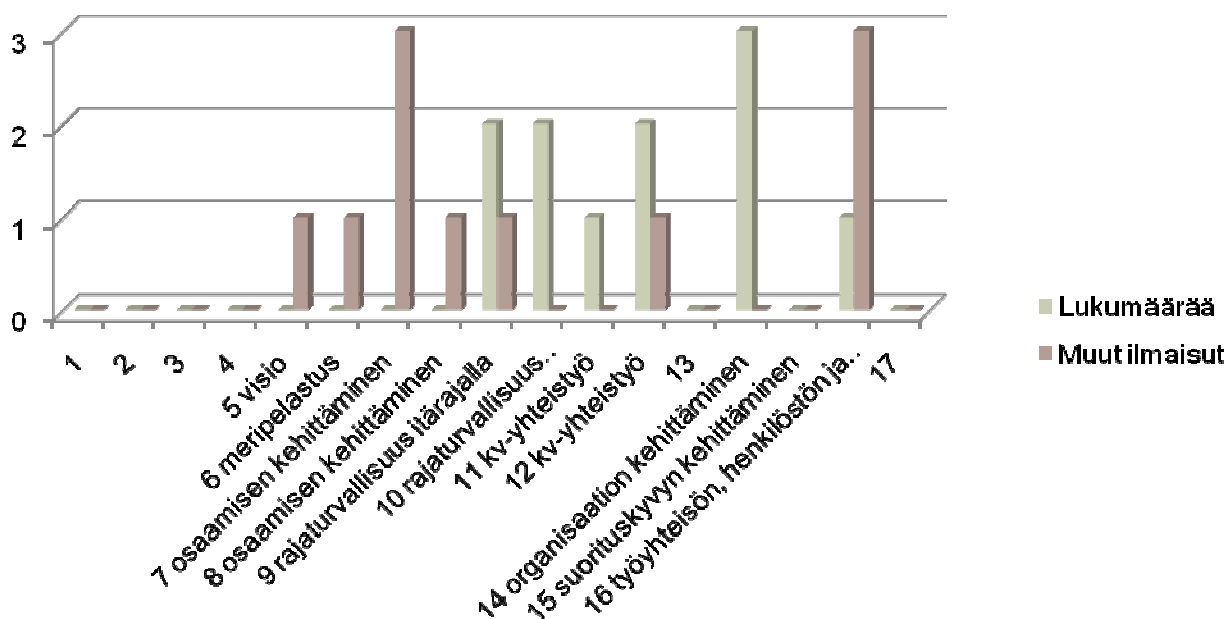
Tarkastelussa huomataan, että henkilöstö ja siitä johdetut ilmaisut ovat lukumäärän yksikköinä 10:ssä 22:sta kerrasta. Näiden termien käyttö muutoin kuin lukumäärän yksikkönä painottuu voimakkaasti henkilöstöasioille erikseen varattujen otsikoiden alle. Huomion arvoista on, että Visiossa sanaa henkilöstö käytetään samalla tavoin kuin sivujen 7-8 ja 16 henkilöstöasioille varatuissa kohdissa.

Henkilöstöä kuvaillaan rajavartiolaitoksen strategiassa:

- ” Turvallisuuden takeena on luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö.” (RVL strategia 2019, Visio)
- ” Rajavartiolaitoksella on meripelastusta varten osaava henkilöstö - -” (Päämäärät, Meripelastus)
- ” Henkilöstö on ammattitaitoista.” (Päämäärät, Osaamisen kehittäminen)
- ” Rajavartiolaitoksen henkilöstö on innovatiivista, monipuolisesti ammattitaitoista sekä muutoskykyistä.” (Päämäärät, Osaamisen kehittäminen)
- ” Ylläpidetään valmius käyttää ammattitaitoista henkilöstöä, - -” (Toimenpiteet, Kansainvälinen yhteistyö)

On huomattavaa, että henkilöstö ei rajavartiolaitoksen strategiassa tee mitään, ts. henkilöstö ei ole subjektina muille kuin olla-verbille. Toiminnan kohteena henkilöstö on niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Lukumäärää tarkoittaen henkilöstöä *lisätään, vapautuu muihin tarpeisiin, vähennetään ja ylläpidetään*. Muutoin kuin lukumäärää tarkoittaen henkilöstön *kehittämistä tuetaan, mahdollisuuksia kehittymiseen tarjotaan, henkilöstöön kohdistuu vaikutuksia, käytön valmiutta ylläpidetään, turvataan saatavuus ja pysyvyys, turvataan työhyvinvointi, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus*.

Kvantitatiiviset ilmaisut painottuvat niihin strategian osiin, joissa käytetään termejä resurssi ja voimavara, joissa henkilöstö oli siis aiemman perusteella lukumääräinen käsite:



Kuva 9: Henkilöstö toiminnan kohteena rajavartiolaitoksen strategiassa.

Näin tarkastellen erotetaan jälleen erilaista kieltä strategian eri osissa. Visiossa ja puhtaasti henkilöstöasioita käsittelevien otsikoiden alla viittaukset ovat laadullisempia kuin toimenpiteitä koskevissa osissa. Aineisto voidaan jaotella myös toisessa dimensiossa: tarkastellaan henkilöstöä eri otsikoiden alla. Puhtaasti henkilöstöasioihin keskittyvien otsikoiden alla henkilöstö:

- *on ammattitaitoista, on innovatiivista, monipuolisesti ammattitaitoista ja muutoskykyistä,*
- *kehittämistä tuetaan, mahdollisuuksia kehittymiseen tarjotaan turvataan saatavuus ja pysyvyys, turvataan työhyvinvointi, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ja lisätään.*

Muut strategian osat jakautuvat kahteen:

- visiossa henkilöstö on *luotettava ja ammattitaitoinen*, päämääristä meripelastuksessa mainitaan *osaava* henkilöstö,
- muualla strategiassa lukumäärää tarkoittavat ilmaisut korostuvat, henkilöstöä *lisätään*, *vapautuu* muihin tarpeisiin, *vähennetään* ja *ylläpidetään*.

Laadullisesti henkilöstön, *henkilöstöön kohdistuu vaikutuksia, ammattitaitoisen henkilöstön käytön valmiutta ylläpidetään.*

Henkilöstöasioille erikseen varattujen ja otsikoitujen osuuksien kohdalla erottuu selvä kielellinen epäjatkuvuus muuhun strategiaan (pl. visio ja arvot) verrattuna. Tärkein ero on se, että sana *henkilöstö* saa erilaisen sisällön strategian eri osissa. Muissa strategian osissa nähtävissä oleva, jo aikaisemmin viitattu Becker & Huselid (2006) mukainen jako strategisiin ja ei-strategisiin työntekijöihin jää henkilöstöä käsittelevissä osissa tekemättä. Kyse ei ole vähäpätöisestä erosta. Henkilöstöotsikoiden alla ei esitetä selitystä tai menetelmää, jolla henkilöstön arvo välittyisi organisaation eduksi, mitä tarkoitusta muualla strategiassa täyttää selvä, joskin hyvin implisiittiseksi jäävä jako henkilöstön eri osien välillä. Se, että mekanismeja ei esitetä, voi tarkoittaa, että mekanismeja ei ymmärretä tai tiedosteta tai, että sitä ei uskota olevan. Tähän kysymykseen vastaaminen olisi henkilöstöjohtamisen perussuunnan valitsemista, eli nimenomaan sitä osaa henkilöstöjohtamisesta, jota voisi kutsua strategiseksi. Barney & Wright (1998, 40 - 41) listaavat tämän mekanismin ymmärtämisen yhdeksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tavoitteista: ”ymmärrä henkilöstön merkitys kilpailuedun syntymisessä: keissä työntekijöissä tai missä työntekijäryhmissä on suurin potentiaali?”

Samoin henkilöstöstrategiassa *henkilöstö* tarkoittaa selvästi koko henkilöstöä, ja tällä vaikuttaa olevan liityntä asiakirjan syntyyn yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa²⁸. Henkilöstöstrategiassa henkilöstön yhtenäisyyttä korostetaan voimakkaasti, ja käytetään paljon sellaisia sanoja kuin *yhdessä*, *yhteiset*, *yhteisöllisyyden*, *yhteishengen*, *yhteistyötä*, *työyhteisö*. Henkilöstöstrategia on tältä osin oudossa ristiriidassa strategian kanssa, ja henkilöstöstä puhutaan hyvin erilaisessa merkityksessä, ikään kuin käsittelyn koko dimensio on erilainen. Kielellisen erilaisuuden lisäksi strategian kuudennen päämäärän ja henkilöstöstrategian sisältämiä mainintoja innovatiivisuudesta voidaan pitää osin jopa rajavartiolaitoksen strategian vastaisena, sillä muualla strategiassa korostuu luotettavuus ja oikeusvarmuus (ks. s. 63).

6.2 Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kuvaus

²⁸ Tätä käsitellään vain siltä osin kuin se on asiakirjassa itsessään kuvattu; ei minkäänlaiseen diskurssianalyysiin pyrkien.

Tutkimustehtävän täyttämiseksi pyritään kuvaamaan rajavartiolaitoksen strategisen henkilös-
töjohtamisen kokonaisuus, esitetyn SHRM-teorian synteesin mukaisesti. Suorituskyvyn osa-
alueita ovat esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus ja työn tuottavuus. Suorituskyvyn taustate-
kijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja käyttäytyminen, ja näihin vaikuttaminen
on henkilöstöhallinnon tehtävä. Strategisen henkilöstöhallinnon osa-alueita ovat siten inhimil-
lisen pääoman rakentaminen ja tämän saaminen organisaation käyttöön. Vaikutussuhteita
muokkaavia kontingenssitekijöitä on esimerkiksi työmarkkinatilanne ja organisaation valit-
sema strategia. Tähän teemaan kuuluu sellaisia osatekijöitä kuin:

- koulutusasiat,
- työntekijöiden sitouttaminen,
- työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja
- kontingenssitekijöiden huomiointi.

Inhimillisen pääoman rakentaminen on käsitteenä melko helppo ymmärtää; siihen lukeutuu
oikeanlaisten ihmisten saaminen organisaation palvelukseen, henkilövalinnat ja koulutusasiat.
Inhimillisen pääoman kehittämisen osalta rajavartiolaitoksen strategiassa käsitellään koulutus-
ta ja rekrytointiin liittyviä kysymyksiä. Käsittely painottuu voimakkaasti koulutusiasioihin,
jotka saavat yli kaksinkertaisen määrän palstatilaa rekrytointiin verrattuna. Koulutusiasioissa
mm. *kehitetään* ja *luodaan*, ja viittaukset koulutukseen ovat yleissävyltään sellaisia, että kou-
lutukseen aiotaan panostaa.

- ” Kehitetään Raja- ja merivartiokoulua uusiutumiskykyisenä, elinikäistä oppimista
vahvistavana ja uusia oppimismenetelmiä käyttävänä, verkottuneena rajaturval-
lisuus- ja meripelastusalan oppilaitoksena.” (Toimenpiteet)
- ” Luodaan kansainvälisiin tehtäviin valmistava koulutusjärjestelmä ja kielten
opiskelun tukijärjestelmä.” (Toimenpiteet)

Toimenpiteissä on useita mainintoja Raja- ja merivartiokoulun ”resurssien turvaamisesta” tai
samansisältöisistä toimista, tai jopa koulun henkilöstömäärän lisäämisestä. Tämä on huo-
mionarvoista, koska strategiassa mainittujen toimenpiteiden summavaikutus on kokonaishen-
kilöstömäärän vähentäminen.

Rajavartiolaitoksen strategiassa koulutusiasioihin liittyy selkeä painotus koulutukseen nimen-
omaan rajavartiolaitoksen ulkopuolisen yhteistyön välineenä.

- ” Sidosryhmien meripelastuskyky varmistetaan säännöllisellä koulutuksella - -”
- ” - - koulutuksellinen ja kalustollinen yhteistoimintakyky sekä poliisin että
puolustusvoimien kanssa.”

” Osallistutaan aktiivisesti kansainväliseen raja- ja meriturvallisuusalan koulutus- ja tutkimusyhteistyöhön.”

Koulutuksen nähdään antavan mahdollisuus yhteistyöhön monien erilaisten tahojen kanssa, ja yhteistyömahdollisuudet kattavat suuren osan siitä palsta-alasta, jonka koulutusasiat saavat. Niissä 11 kohdassa strategiaa, joissa koulutusasioita käsitellään, peräti kuudessa käsitellään rajavartiolaitoksen ulkopuolelle ulottuvaa yhteistyötä tai verkottumista.

Rekrytointiasioita käsitellään neljä kertaa, ja nämä ovat jakaantuneet tasaisesti strategian eri osiin. Kohdassa 2. Toimintaympäristö työvoiman saatavuus mainitaan yhtenä keskeisimpänä rajavartiolaitoksen toimintaan vaikuttavana tekijänä (kahdentenatoista yhteensä viidestätoista tekijästä).

” Turvataan luotettavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja pysyvyys.”
(Toimenpiteet)

Työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden maininta yhdessä osoittaa näiden kahden ilmiön keskinäisriippuvuuden ymmärtämistä. Työvoiman pysyvyyttä tai vaihtuvuutta on SHRM-tutkimuksissa käytetty yhtenä organisaation suorituskyvyn osa-alueena²⁹ ja työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttaminen alkaa työntekijöiden rekrytoinnista ja valinnasta.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa inhimillisen pääoman rakentaminen ei ole samalla tavoin koulutusfokusoitunut kuin strategiassa, vaan huomiota kiinnitetään tasaisesti koulutukseen, uusien työntekijöiden saamiseen ja henkilöstö- ja esimiesvalintoihin. Koulutusta terminä jopa vältetään strategiaan verrattuna, ja *koulutuksen* ja *opetuksen* sijaan puhutaan läpi asiakirjan, erillistä koulutusosiota lukuun ottamatta paljon *osaamisesta*, *työssä oppimisesta* ja *työssä kehittämisestä*. Nämä termit yhdessä *ammattitaidon* kanssa muodostavat teeman, jota toistetaan kiihkeästi, hieman erilaisin sanakääntein, ja ne mainitaan yhteensä kymmeniä kertoja niiden viiden ja puolen varsinaisen tekstisivun aikana, jotka henkilöstöstrategia käsittää (näiden lisäksi on rajavartiolaitoksen päällikön esipuhe, ja rajavartiolaitoksen strategian esittely). Termien yhteenkuuluvuutta tekevät frekvenssi ja sijainti tekstissä. Lisäksi asiakirjassa on kaksi niiden keskinäistä suhdetta ilmentävää lausetta:

” Osaamisen kehittämisessäluentotyypin opetuksen sijaan korostuu työssä oppiminen ja virkamiehen oma aktiivisuus, jota tuetaan työkierrolla ja vanhemman virkamiehen ohjauksella - -” (Henkilöstöstrategia)

” Työskentely eri tehtävissä ja työpisteissä on osa ammattitaidon kehittämistä - -” (Henkilöstöstrategia)

²⁹ Ks. esim. Sun, Ayree & Law (2007, 559) Loogisempaa olisi ehkä puhua osa-alueen sijaan mittarista, nähdä vaihtuvuusluvut eräänlaisena proxytietona työhön vaikuttavista olosuhteista.

Osaaminen, ammattitaito, osaamisen kehittäminen, työssä oppiminen ja työssä kehittyminen käytetään osittain päällekkäisinä, osittain samansisältöisinä, ja termien keskinäinen hierarkia ja viittaussuhteet jäävät epäselviksi. Selvää on kuitenkin, ettei osaamisella ja sen kehittymisellä tarkoitetaan pääosin työssä oppimista, joka tapahtuu ilman erillistä ohjausta – ei siis koulutusta tai työn tekemistä ohjatusti – tärkeimmän tukimuodon ollessa tehtäväkierto. Koska työskentely on ammattitaidon kehittämistä ja osaamisen kehittämisessä korostuu oppiminen työtehtäviä tehdessä, ja niitä välillä vaihtaen, *osaaminen* ja sen rinnakkaistermit jäävät sisällötömiksi liian lavean määritelmän takia. Henkilöstöstrategian mukaisessa kielessä lähes mikä tahansa työntekijän tekeminen voidaan lukea näihin kuuluvaksi. Näin ollen on erittäin vaikea arvioida, mikä asema koulutusasioilla henkilöstöstrategiassa on.

Uusien työntekijöiden palkkausta käsitellään henkilöstöstrategiassa runsaasti, noin viidennes tekstistä, ja siihen liittyen mainitaan myös konkreettisia toimenpiteitä:

- ” Rekrytointipohjaa laajennetaan tarvittaessa - ” (Henkilöstöstrategia)
- ” Valintaprosessi on selkeä, ja valintamenettelyt sekä valinnan perusteet on dokumentoitu ja rajavartioiden koulutus- ja rekrytointijärjestelmä uusittu.”
(Henkilöstöstrategia)

Huomionarvoista on maininta *koulutus- ja rekrytointijärjestelmästä*, jonka voi ymmärtää viittauksena siihen, että rajavartiolaitos rekrytoi lähes pelkästään hierarkian alimmalle portaalle, josta koulutuksen ja virkaiän kautta edetään organisaatiossa. Tämä asia on rajavartiolaitoksessa niin perustavanlaatuinen itsestäänselvyys, ettei siihen juuri edes viitata.

Henkilöstöstrategiassa kuvataan paljon myös rajavartiolaitoksen asemaa työmarkkinoilla; rajavartiolaitos on työnantajana *hyvä, kilpailukykyinen, tunnettu, houkutteleva, turvallinen ja innostava*. Keinoina saavuttaa nämä tavoitteet mainitaan mielenkiintoinen työ, nousujohteinen palvelusura, selkeät johtosuhteet ja työjärjestelyt, kehittyneiden palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Ilmaisua on hieman toistavaa, mutta esitetyt ratkaisut ovat hyvin konkreettisia. Henkilöstöstrategiassa käsitellään myös henkilöstövalintoja, kun taas strategiasta tämä osa inhimillisen pääoman rakentamisesta puuttuu kokonaan. Esimiehet valitaan ja koulutetaan erikseen tehtäviinsä, missä *erikseen* tarkoittaa prosessin huolellisuutta. Esimiesten valintamenettelyjä kehitetään ja tähän tarkoitukseen otetaan käyttöön soveltuvuustestejä.

Inhimillisen pääoman saaminen organisaation käyttöön on käsitteenä hieman inhimillisen pääoman rakentamista vaikeaselkoisempi, eikä varmasti ole arkikielessä käytössä. Kyse on organisaatiokäyttäytymisestä, ihmisten käyttäytymisestä ja siihen vaikuttamisesta. Mitä työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttaminen voi konkreettisesti tarkoittaa, ja mitä siihen kuuluu? Viimeaikaisessa organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa on käsitelty eniten työilmapiiriä, ryhmähenkeä, johtajuutta, luottamusta, statusta, työntekijän ja työnantajan keskinäisiä velvoitteita ja sitoutumista, työn ja perheen yhteensovittamista (Morrison 2010, 935). Näistä teemoista vain johtajuus esiintyy rajavartiolaitoksen asiakirjoissa samankaltaisena kuin kirjallisuudessa. Sen sijaan sitoutumisen osalta kirjallisuudessa puhutaan työntekijän ja työnantajan *molemminpuolisesta* ja *keskinäisestä* sitoutumisesta. Rajavartiolaitoksen strategia-asiakirjoissa sitoutuminen on mainittu oudosti yksipuoleisena, ts. työntekijän sitoutumisena.

Tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista on strategiadokumenttien sisäinen ja keskinäinen koherenssi. Koska *strategisuudessa* on esitetyn määritelmän mukaan kyse nimenomaan henkilöstöhallinnon toimintojen yhteensovittamisesta, on tarkasteltava esitetäänkö henkilöstöhallinnon osa-alueet toisiinsa nähden johdonmukaisesti. Toisaalta henkilöstöhallinnosta tekee strategista yhteensopivuus strategian kanssa eli *strategianmukaisuus* (esim. Shih & Chiang 2005, 587). Kaikki nämä teemat liittyvät toisiinsa, ja kyse on ennen kaikkea tarkastelun jäsentämiseksi tehdystä keinotekoisesta jaosta.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Henkilöstöasioiden integraatio rajavartiolaitoksen strategiseen johtamiseen

Henkilöstöasioita käsittelevät luvut näyttäytyvät kielellisesti, ja osittain myös sisällöllisesti, erillisinä strategian muista osista, jotka puolestaan muodostavat keskenään yhdenmukaisen kokonaisuuden. Henkilöstö, joka selvästi rajavartiolaitoksen strategiassa ei viittaa kaikkiin rajavartiolaitoksen työntekijöihin, vaan johonkin sen alajoukkoon, on strategiassa pääasiassa lukumäärän yksikkönä ja lukumäärän muutoksia kuvaavien verbien objektina. Henkilöstöä siirretään, vähennetään, jne. Henkilöstön ja samaa kantaa olevien sanojen käyttö muutoin kuin lukumäärän yksikkönä painottuu erikseen henkilöstöasioille varattujen otsikoiden alle. Henkilöstöasioita käsittelevät kappaleet muodostavat oman, hyvin itsenäisen kokonaisuutensa.

Rajavartiolaitoksen strategiaan sisältyvien henkilöstöalaa käsittelevien kappaleiden lisäksi myös rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian liityntä strategian ”kovaan ytimeen” on heikko. Samoin henkilöstöstrategian ja strategian välinen yhteys on täysin yhdensuuntainen, ts. strategiasta on otettu aineksia henkilöstöstrategiaan, mutta ei toisin päin.³⁰

Henkilöstöön liittyvistä strategisen tason päätöksistä koulutukseen panostaminen korostuu. Henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttaminen ei ole rajavartiolaitoksen strategiassa elementtinä. Sen sijaan henkilöstöstrategiassa henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttaminen, ennen kaikkea hyvä johtajuus ja sen kehittäminen, on olemassa, eikä samankaltaista painotusta koulutusasioihin ole. Näin hahmottuu jälleen yksi epäjatkuvuuskohta strategian ja henkilöstöstrategian välillä. Henkilöstöstrategian, joka on kiinteässä sisällöllisessä yhteydessä kokonaisstrategiaan, tulisi käsitellä strategian linjausten yksityiskohtia ja toteutusta.

³⁰ Syynä tähän ei ole aikarajoite, koska strategia on päivitetty henkilöstöstrategian julkaisemisen jälkeen.

Tällaiset, melko merkittävätkin painotuserot luovat vaikutelman siitä, että rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa strategian sisältöä pyritään ikään kuin muuttamaan jollain tasolla. Tämä osaltaan todistaa henkilöstöstrategian irtonaisuutta ja itsenäisyyttä strategiassa, ja henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen integraation vähäisyyttä. Eihän voi olla niin, että koulutuksen ja tutkimuksen painoarvo henkilöstöjohtamisen muihin osa-alueisiin verrattuna on strategiassa ja henkilöstöstrategiassa erilainen. Ja koska näin on, strategian linjaukset ikään kuin jäävät voimaan, ja henkilöstöstrategian sisältö menettää merkitystään. Tämän tutkimuksen (tutkimusmenetelmän) perusteella ei ole mahdollista arvioida liittyykö tämä siihen, että henkilöstöstrategian laatimisessa ovat olleet mukana tahot, jotka eivät ole mukana rajavartiolaitoksen strategisessa johtamisessa. Tällaisia kysymyksiä voitaisiin havaintojen pohjalta esittää, mutta niihin vastaaminen edellyttäisi diskurssianalyttistä tarkastelua, mikä on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian toteamus siitä, että henkilöstö on rajavartiolaitoksen tärkein resurssi, on sekin ongelmallinen monella tapaa. On yleistä, että vaikka organisaation johto korostaisi henkilöstön olevan tärkein resurssi, todellisuudessa tätä näkemystä ei kuitenkaan toteuteta (esim. Barney & Wright 1998, 31). Siksi tällaisille lauseille pitäisi löytää paljon vahvistusta muusta aineistosta ennen niiden hyväksymistä, ja siksi on niin olennaista, että rajavartiolaitoksen strategiassa tällaista mainintaa ei ole. Ilman strategian selkeää vahvistusta henkilöstöstrategian maininta henkilöstöstä tärkeimpänä resurssina vertautuu rajavartiolaitoksen tietohallinto-ohjelman mainintaan siitä, että: ”tieto on yksi rajavartiolaitoksen strategisista menestystekijöistä” (RVL tietohallinto-ohjelma) ja rajavartiolaitoksen viestintästrategian vastaavaan toteamukseen: ”viestintä on yksi rajavartiolaitoksen tärkeimpiä toimintoja kaikilla ydinalueilla” (RVL viestintästrategia).

Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstöjohtaminen ei ole kiinteä tai keskeinen osa rajavartiolaitoksen strategiaa tai strategista johtamista. Tämä tarkoittaa myös, että henkilöstöjohtaminen ei ole rajavartiolaitoksessa strategista siinä merkityksessä kuin minkä sana kirjallisuudessa saa.

7.2 Henkilöstön asema ja rooli rajavartiolaitoksen strategiassa

Henkilöstö tarkoittaa rajavartiolaitoksen strategiassa muissa kuin kaikkein keskeisimmissä tehtävissä työskenteleviä. Henkilöstö ei ole rajavartiolaitoksen keskeisin kilpailutekijä eikä huomion kohde. Rajavartiolaitoksessa osa työntekijöistä on ns. strategisissa töissä, joita ovat esimies- ja asiantuntijatehtävät sekä sisällöltään tekniset tehtävät ilmassa ja merellä.

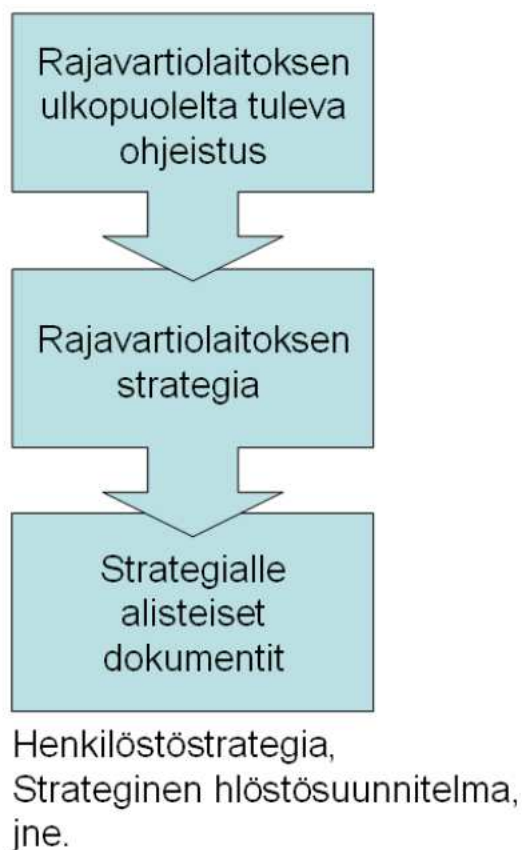
- nämä ovat rajavartiolaitoksen tärkein kilpailutekijä
- työnjohdolliset taidot korostuvat

Tiettyssä mielessä tämä on hieman tautologista: koska RBV:n mukaan kilpailuetu piilee organisaation ominaispiirteissä, tämä RBV:n pohjalta saatu tulos on etukäteen selvä kaikille, jotka tuntevat rajavartiolaitoksen ominaispiirteet (vrt. teorian kritiikki).

Työvoimakustannukset ovat edelleen useimmiten organisaation suurin kustannus, ja henkilöstön vähennykset ovat monissa organisaatioissa keskeinen osa strategiaa, jolla pyritään kustannusten vähentämiseen ja toimintojen uudelleenjärjestämiseen. Empiirisesti voi olla hankalaa erottaa henkilöstöön kohdistuvia puhtaita kustannusleikkauksia, ja toisaalta uudelleenjärjestelyjä, joilla pyritään sopeutumaan uusiin tavoitteisiin. (Becker & Gerhart 1996, 780) Kuitenkin rajavartiolaitoksessa henkilöstökuluja ei leikata epäspesifisti, vaan siirtojen ja vähennysten osalta on selvät päämäärät ja painopisteet. Rajavartiolaitoksen osalta voidaan siis selvästi todeta, että pelkän säästöjen tavoittelun sijaan kyse on nimenomaan muuttuneen ympäristön haasteisiin vastaamisesta.

7.3 Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus

Rajavartiolaitoksen tehtävistä, samoin kuin monista keskeisimmistä henkilöstökysymyksistä säädetään laissa. Rajavartiolaitoksen strategiassa on jouduttu huomioimaan paljon ylemmiltä tasoilta tulevaa ohjeistusta. Rajavartiolaitoksen ulkopuolelta tuleva ohjeistus asettaa ne rajat, joiden puitteissa rajavartiolaitos voi strategiastaan päättää. Tämä on sinänsä erittäin luontevaa, hallinnossa lakien ja ylemmän tasoisten päätösten noudattaminen on itsestään selvää. On kuitenkin huomattava, että strategian tutkimuksen valossa tämä julkishallinnon malli on poikkeuksellinen. On ääritapaus, että suhde ylemmän ja alemman tasoisen dokumentin välillä on täysin yksisuuntainen. Tätä kautta on kuitenkin helpompi ymmärtää, että rajavartiolaitoksen sisällä strategian yksisuuntainen suhde sille alisteisiin dokumentteihin on itse asiassa yksi osa pitkää ketjua.



Kuva 10: Ylemmästä dokumentista alempaan; julkishallinnossa ei ole emergenttiä strategiaa.

Hierarkian eräänlainen välttämättömyys syntyy jo julkishallinnon organisaatioiden olemassaolon syistä; voidaan ajatella, että demokratian toteuttaminen edellyttää hierarkista rakennetta. Klassinen, länsimainen *laadun* käsite syntyy rationaalisuudesta, stabiliteetista, järjestelmällisyydestä ja yksiselitteisestä vastuunjaosta. Näiden avulla on mahdollista soveltaa universaaleja sääntöjä tasapuolisesti yhteiskunnan kaikkiin jäseniin. ”Hierarkian kautta syntyy järjestys.” (Collier ym. 2001, 252)

Kuten aiemmin kuvattu (s. 40), julkisen sektorin organisaatiolla ei ole Miles & Snow (1978, 21 - 23) kuvaamaa yrittäjyyden ongelmaa, eli tuotteen ja markkina-alueen valintaa. Tämä yksityisille organisaatioille kaikkein kriittisin strateginen valinta tulee rajavartiolaitoksenkin tapauksessa käskettynä strategiana. Myös suuri osa tuotannon suunnittelun ongelmasta eli tuotantotavan valintaan liittyvistä kysymyksistä tulee vähintään osittain annettuna. Rajavartiolaitoksen strategia on siis suurelta osin käskettyä ja ulkopuolelta annettua.

Yksi henkilöstöjohtamisen strategisuu­den tarkastelun näkökulma on, onko henkilöstöjohtamisen ja strategian suhde molemminpuolinen. Toisin sanoen, onko henkilöstöstrategia vain strategian alisteinen toteuttaja, vai syntyykö organisaation strategia osittain henkilöstökysymysten pohjalta. Monien tutkijoiden mielestä henkilöstöasiat tulisi ottaa huomioon jo strategiaa laadittaessa (esim. Grundy 1998, 52).

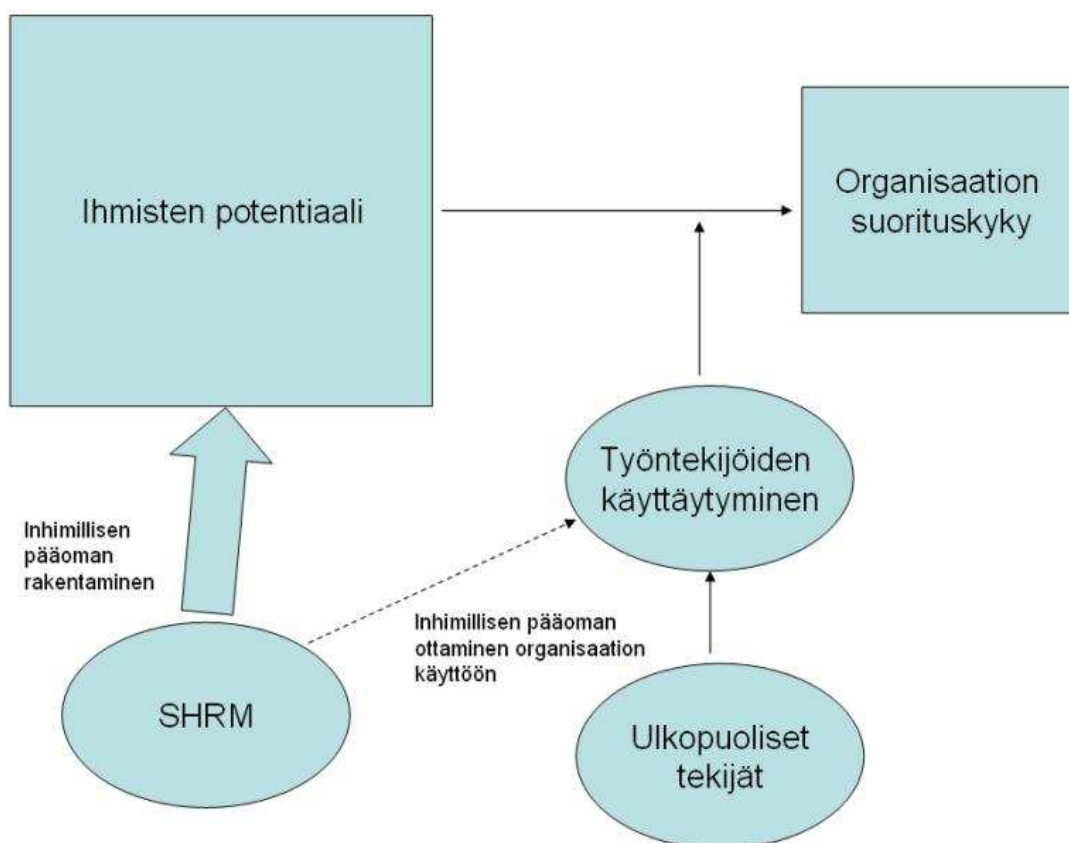
Rajavartiolaitoksen keskeisiä henkilöstöstrategisia valintoja ei käsitellä strategia-asiakirjoissa. Tällaisia valintoja ovat esimerkiksi se, että henkilöstö rekrytoidaan vain hierarkian alimmalle portaalle, ja vain sisäisen kohoamisen ja omien koulutusjärjestelmien kautta on mahdollista edetä organisaatiossa, eli organisaation ulkopuolelta ei voi tulla organisaation hierarkian kes­kelle. Tämä on yleisemmin organisaatiota ja strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaa tarkas­tellon todella äärimmäinen valinta, ja todella voimakkaasti koko organisaatiota muokkaava henkilöstöstrateginen valinta. Tämän tyyppiset valinnat ovat rajavartiolaitoksessa kuitenkin niin syvällä, lähtöoletuksina, että ne eivät tule käsittelyn tai tarkastelun alle. Nämä kaikkein eniten henkilöstön käyttöä ja rakennetta säätelevät valinnat ovat ikään kuin itsestään selviä, eikä niitä edes mainita strategiadokumenteissa.

Koska suurin osa rajavartiolaitoksen strategisista henkilöstöratkaisuista ei ole näissä asiakirjoissa tarkastelun kohteena (tai edes mainittuna), eräs tapa kuvata rajavartiolaitoksen strategis­ta henkilöstöjohtamista on se, että se on *kirjoittamatonta ja historiasta johtuvaa*.

Koulutus ja rekrytointi korostuvat

Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta voidaan kuvata myös sen sisäisten painostusten kautta verraten sitä teorian synteesiin. Voidaan sanoa, että rajavartiolai­toksessa yhteys henkilöstön potentiaalin ja organisaation suorituskyvyn välillä on tunnustettu. Strategiassa ei kuitenkaan juurikaan käsitellä keinoja, joilla henkilöstön potentiaalia voitaisiin paremmin saada organisaation käyttöön. Työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavista kei­noista korostetaan kontrollia sekä laillisuus- ja muuta valvontaa. Huomio on työntekijöiden minimityöpanoksen ylläpitämisessä, ja käsitys työntekijöistä näyttäytyy näin hieman pessi­mistisenä.

Inhimillisen pääoman rakentaminen korostuu rajavartiolaitoksessa. Vaikka yleisemmin kaikissa organisaatioissa säästöjä usein etsitään koulutuksesta ja tutkimuksesta, rajavartiolaitoksessa koulutuksen ja tutkimuksen asema on turvattu, ja sitä pyritään jopa kehittämään. Tämä on melko modernia, ja hyvin yhdenmukaista sen kuvan kanssa, joka rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta muutoin muodostuu. Organisaation parempaa suorituskkyä pyritään rakentamaan kasvattamalla inhimillistä pääomaa; tutkimus, koulutusasiat ja rekrytointi korostuvat elementteinä.



Kuva 11: Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Koulutus, ammatitaito ja oppiminen korostuvat.

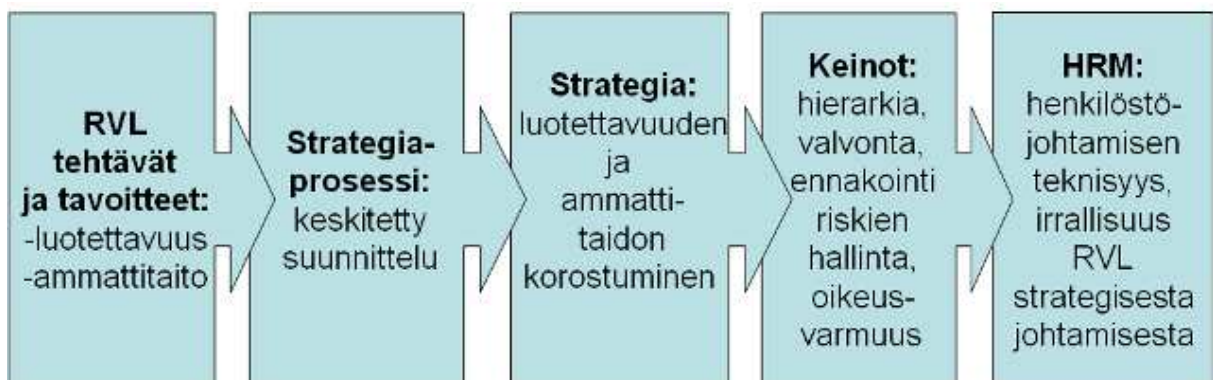
Rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen voidaan sanoa olevan koulutuskeskeistä. Tällä voi olla tiettyä liittymäpintaa jo aiemmin mainittuun Huselidin (1995, 637) ajatukseen siitä, että organisaatiot käyttävät hallussaan olevaa inhimillistä potentiaalia vajailla tehoilla. Työntekijät näyttävät hyvin irrallisina ja erillisinä työnantajasta, eikä strategiassa nähdä keinoja vaikuttaa heidän käytökseensä. Työntekijän päätös osallistumisesta työnantajaa hyödyttävään toimintaan tulee ikään kuin henkilöstöjohtamisen (tai työnantajan yleisemmin) systeemin ulkopuolelta. Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus työntekijöiden valintoihin on kuitenkin tunnistettu, esim. työmarkkinatilanteen vaikutukset rekrytointiin.

Integraation aste ja strategianmukaisuus

Jos se, mitä tässä työssä on esitetty henkilöstöjohtamisen irrallisuudesta ja heikosta integraatiosta rajavartiolaitoksen strategiseen johtamiseen, pitää paikkansa, on seuraava merkityksellinen tarkastelusuunta se, miten tämä sopii rajavartiolaitoksen strategiaan. Kuten todettu:

- puolustaja-organisaatioissa henkilöstöhallinnolla ei ole voimakasta organisaation kehittämisen roolia,
- tuotannon tehokkuuteen pyrkivillä organisaatioilla integraatiolla voi olla jopa negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen,
- keskitetty päätöksenteko ja virheiden välttäminen tukevat sellaisen organisaation tavoitteita, joilla on paljon hävittävää, ja vain vähän voitettavaa.

Näiden ajatusten kautta hahmottuu se, että löyhä integraatio on teorian valossa rajavartiolaitoksen strategian ja päämäärien mukaista.



Kuva 12: Strategian ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuus

Rajavartiolaitoksen toiminnassa korostuvat luotettavuus (myös yksi rajavartiolaitoksen arvoista), ennakointi, riskien hallinta ja oikeusvarmuus.

- Rajavartiolaitoksen toiminnassa ei ole varaa suuriin virheisiin
- Kun moni asia pitää olla toimintavarmaa, standardoitua, kontrollissa ja varmistettua, tällöin keskitetty päätöksenteko ja byrokraattinen kontrolli ovat oikeita valintoja.
- Tällaisissa organisaatioissa henkilöstöhallinto ei ole kovin keskeistä – itse asiassa tietyntylaisissa organisaatioissa panostukset henkilöstöhallintoon ovat olleet tilastollisesti negatiivisessa suhteessa organisaatioiden suorituskyykyyn (Wright ym. 1998, s. 24-25).

8. DISKUSSIO

Voi olla, että ajatus strategisesta henkilöstöjohtamisesta aiheuttaa henkilöstöhallintoon sellaisia odotuksia, joita on vaikea täyttää (Wright, McMahan, Snell & Gerhart 2001, 120). Tilastollisesti vain henkilöstöjohtamisen strategisella osaamisella on yhteys yritysten taloudelliseen tulokseen (Huselid, Jackson & Schuler 1997, 179), tosin tämä voi selittyä sillä, että henkilöstöhallinnon teknistä osaamista on kehitetty niin pitkään ja laajasti, että henkilöstöhallinnolta osataan vaatia näitä, ja organisaatiot ovat jo konvergoituneet (ts. kilpailu on ajanut organisaatiot muistuttamaan toisiaan, sama, 172). Voi siis olla, että strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettiset mallit ovat teoreettisia malleja, eivät enempää.

Rajavartiolaitoksessakin kaivataan tutkimustoiminnasta apua strategian implementointiin. On mahdollista, että tämä tavoite ei myöskään toteudu. Kirjallisuudesta on huomattava, että strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ei ole kunnan teoriaa strategian implementoinnista, vaikka kaikki sellaista tuntuvat kaipaavan. Voi olla, että perusongelmana on, että strategian implementoiminen on kiinni vain yksilöiden johtamistaidoista, ja tiettyyn hetkeen ja aikaan sidotusta tiedosta ja harkinnasta.

On tunnustettu jo pitkään, että kaiken strategian implementoinnissa hyvin keskeinen tekijä on välittömien esimiesten työnjohdolliset taidot (esim. Barney 1991, 106). Itse strategialta työntekijät kaipaavat ennen kaikkea rohkeita ja eksplisiittisiä kannanottoja kaikkein vaikeimpiin kysymyksiin (Grundy 1998, 58 - 59). Tämä tuntuu hyvin luontevalta; jotta strategiaa voisi toteuttaa, strategiassa pitää olla jotain konkreettista toteutettavaa. Toteutuksen onnistumisen portinvartijana on jokainen yksittäisen henkilöstöpäätöksen tekijä. Voi siis olla, että implementoinnin teoriaa ei koskaan synny, koska *strategian implementointia* ei konkreettisena toimintana ole olemassa, vaan se on nimitys suurelle joukolle pieniä päätöksiä.

Henkilöstöjohtaminen on tieteenala, joka on täynnä erilaisia vinkkejä, temppuja ja erinomaisuuksia (Shafer ym. 2001, 209 - 210). Tämän vuoksi tavoitteiden ja toimintaohjeiden pitää olla selkeitä. Henkilöstötoimintojen keskinäisen koordinoinnin ongelmia aiheuttaa monissa organisaatioissa se, että eri henkilöstökysymysten omistajuus on hajautettu siten, että esimerkiksi rekrytointi ja johdon urasuunnittelu käsitellään toisistaan täysin erillään, ja lisäksi osa henkilöstötyöstä on ulkoistettu (Grundy 1998, 51).

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa keskeinen elementti on integraatio strategiseen päätöksentekoon. Integraation aste on yleisesti erilainen erityyppisen strategian valinneissa organisaatioissa (Bennett, Ketchen & Schulz 1998, 3).

Se, pitääkö henkilöstöjohtaminen integroida strategiseen johtamiseen, ja kuinka kiinteästi, on laajalti kiistelty kysymys. Integraatio ei itsessään tarkoita, että strategiaprosessi on hyvä; täysi integraatio voi esimerkiksi tarpeettomasti hidastaa strategiaprosessia (sama, 14). Wright ym. (1998, 24 - 25) mukaan integraatio oli positiivisessa yhteydessä tulokseen silloin kun strategia perustui innovaatioille. Joillekin strategiatyypeille integraatio on siis hyvä, joillekin huono (myös esim. Michie & Sheehan 2005, 450). Julkisen sektorin organisaatioilla ei välttämättä ole mahdollisuutta strategiseen valintaan laadun ja tehokkuuden välillä, koska valtiovalta edellyttää molempia. Valinta luotettavuuden ja luovuuden välillä on kuitenkin olemassa.

Rajavartiolaitoksen henkilöstö on strategian päämäärien mukaan innovatiivista. Innovatiivisuus on suosittu sana, mutta tähänkin on syytä suhtautua kriittisesti. Innovaatiot ovat positiivinen asia, jos niillä ei ole vaihtoehtoiskustannuksia, mutta todellisuudessa organisaatioiden täytyy tehdä valintoja innovatiivisuuden ja luotettavuuden välillä. Kriittisyyden lisäksi tällaisiin kysymyksiin pitää suhtautua vakavasti nimenomaan siksi, että niillä on pitkälle meneviä implikaatioita siihen millainen organisaation rakenne tulee olla ja miten keskeinen rooli henkilöstöjohtamisella pitää organisaatiossa olla. Rajavartiolaitoksen strategia perustuu nimenomaan luotettavuuteen, ei innovaatioihin. Voidaan väittää jopa, että maininnat innovatiivisuudesta päämääränä ovat sisällöllisessä ristiriidassa rajavartiolaitoksen muun strategia, arvojen ja päämäärien kanssa.

Innovatiivisuuden lisäksi myös päätösvalan hajauttaminen on rajavartiolaitoksen kannalta erittäin hankala asia, eikä missään nimessä itsestään selvästi positiivista. Nykyaikainen johtamisen ja taloustieteen tutkimus kertoo meille jotain, minkä oikeastaan tiesimme: päätösvalan keskittämisestä on merkittäviä etuja. Päätösvalan hajauttamisella on kustannuksia (laajassa merkityksessä), ja keskitetystä johtamisesta kannattaa poiketa vain erityisistä syistä.

Silloinkin, kun organisaatiolle on hyödyllistä hajauttaa päätöksentekoa, ei sitä kannata hajauttaa kaikilta osin. Päätöksentekoprosessin vaiheista hajauttaminen palvelee parhaiten aloitteita ja ideointia, sekä toimeenpanoa. Sen sijaan toteutettavien ehdotusten valitsemisen ja toimeenpanon valvonnan hajauttamiseen pitäisi olla erittäin painavat perustelut.

On huomattava myös, että kysymys innovaatioista ja päätösvallan siirtämisestä alaspäin ovat yhden ja saman kysymyksen kaksi puolta. Organisaatioiden täytyy siis ensin tehdä valinta luovuuden ja luotettavuuden välillä, ja sen jälkeen sovittaa organisaatorakenteensa palvelemaan valittua päämäärää. Matala, hajautettu organisaatio on luovempi, eli saa ja toteuttaa enemmän uusia ideoita, mutta tekee enemmän virheitä kuin hierarkinen organisaatio, jonka vahvuus on kontrolli. Jos valinta luovuuden ja luotettavuuden välillä olisi dikotominen, pitäisi luovuuteen pyrkivien organisaatioiden rakenne olla täysin horisontaalinen, ja luotettavuuteen pyrkivien täysin vertikaalinen.³¹

Rajavartiolaitoksen strategiadokumenttien maininnat päätösvallan siirtämisestä alajohtoportaille ovat tulkittavissa monella tavalla. Epäspesifi viittaus päätösvallan delegointiin, ikään kuin yleisenä sääntönä, on kirjallisuuden valossa ristiriitainen rajavartiolaitoksen tavoitteiden kanssa. Jos sen sijaan on tarkoitettu aloitteiden tekemisen ja päätösten toimeenpanon hajautamista, niin tämä sopisi rajavartiolaitoksen strategian kokonaisuuteen hyvin. Lisäksi, jos on tarkoitettu jälkimmäistä, voitaisiin myös maininnat innovatiivisesta henkilöstöstä ymmärtää niin, että on tarkoitettu henkilöstön mahdollisuutta tehdä aloitteita päätöksentekijöille. Tällainen innovatiivisuus sopisi rajavartiolaitoksen strategiaan hyvin, mutta tarkoittaisi, että *innovaatiivisuutta* olisi käytetty sen yleisesti strategiakirjallisuudessa saaman merkityksen vastaisesti.

Sellaisten organisaatioiden, joilla on paljon voitettavaa ja vähän hävittävää, kuten sellaisten nuorten yritysten, joiden perustaminen ei ole vaatinut raskaita kalustoinvestointeja, kannattaa pyrkiä toiminnassaan luovuuteen, koska riskien välttäminen ei tällaisessa toiminnassa ole olennaista. Sen sijaan organisaatioiden, joilla on paljon hävittävää ja vain vähän voitettavaa on tärkeää keskittyä virheiden välttämiseen ja riskien hallintaan.

Julkisen sektorin organisaatioina ja turvallisuusviranomaisena rajavartiolaitos edustaa jälkimmäistä organisaatiotyyppiä puhtaimmillaan. Rajavartiolaitoksella on toiminnassaan oikeastaan vain hävittävää. Näin ollen riskien ennakointi ja hallinta, sekä toiminnan luotettavuus ja varmuus ovat strategisina päämäärinä erittäin keskeisiä. Ja näiden päämäärien saavuttamista keskitetysti johdettu, kontrollia korostava linja-esikuntaorganisaatio palvelee erinomaisesti.

³¹ Tätä erittäin mielenkiintoista asiaa ei käsitellä tässä työssä enempää, mutta aiheesta kiinnostuneet voivat lukea esim. Lazear & Gibbs (2009): *Personnel Economics In Practice*.

Kuvatun kaltaisissa luotettavuus-hierarkia-kontrolli -tyypin organisaatioiden osalta ei tutkimuksessa ole löydetty mitään perusteita henkilöstöjohtamisen ottamiselle organisaation strategisen johtamisen keskiöön. Tutkimuksessa on osoitettu, että henkilöstöjohtamisen kiinteä integraatio koko organisaation strategiseen johtamiseen on tilastollisessa yhteydessä organisaation johdon *käsityksiin* henkilöstöjohtamisen tehokkuudesta, mutta ei missään yhteydessä yhtiön taloudelliseen tulokseen. Organisaatioissa, joiden strategiassa korostettiin tuotannon tehokkuutta, henkilöstöjohtamisen integraatio oli negatiivisessa tilastollisessa yhteydessä organisaation suorituskykyyn. (Wright, McMahan, McCormick & Sherman 1998, 22, 24 - 25) Rajavartiolaitoksen strategiassa henkilöstöasioita käsittelevät kappaleet näyttäytyvät kielellisesti ja jopa asiallisesti erillisinä. Henkilöstöjohtaminen on integroitu strategiaan kuin rautasaha täytekakkuun; se on strategian osana ja sisällä, mutta ei varsinaisesti kuulu siihen.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöjohtaminen ei ole *strategista* niin kuin se tutkimuksessa määritellään. Organisaation hyötyminen strategisesta henkilöstöjohtamisesta riippuu siitä, perustuuko valittu strategia henkilöstön erityisosaamiselle (Bennet, Ketchen & Schulz 1998, 6). Henkilöstöstrategian ja organisaation rakenteen yhteensopimattomuus on henkilöstöstrategioiden tyypillinen ongelma, joka vaikuttaa nimenomaan siihen kuinka hyvin henkilöstöstrategia linkittyy kokonaisstrategiaan (Grundy 1998, 53).

Henkilöstö ei ole rajavartiolaitoksen tärkein menestystekijä. Osa rajavartiolaitoksen työntekijöistä on muita kriittisemmissä, strategisissa tehtävissä, joilla on merkitystä koko organisaatiolle, mutta osa ei. Rajavartiolaitoksen strategiassa *henkilöstö* tarkoittaa lähinnä niitä, jotka eivät ole strategisesti merkittävässä tehtävässä. Rajavartiolaitoksen strategiassa resurssi ei tarkoita kilpailutekijää, vaan eräänlaista polttoainetta. Henkilöstö on rajavartiolaitokselle resurssi samassa merkityksessä kuin raha. Tämä osaltaan aiheuttaa sitä, että henkilöstöjohtaminen ei ole rajavartiolaitoksen strategian keskiössä.

Yhteenvetona voidaan todeta:

1. Luotettavuus on rajavartiolaitoksen keskeinen arvo. Toiminta- ja oikeusvarmuus, laillisuusvalvonta, ennakkointikyky ja riskien hallinta korostuvat rajavartiolaitoksen strategiassa.
2. Rajavartiolaitoksen organisaatio on hierarkkinen ja keskitetysti johdettu.
3. Strategia syntyy ylhäältä päin, strategiaprosessi on johdettu suunnitteluprosessi.
4. Henkilöstö ei ole rajavartiolaitoksen tärkein menestystekijä.

5. Henkilöstöjohtamisen yhteys koko organisaation strategiseen johtamiseen on löyhä. Rajavartiolaitoksessa henkilöstöjohtamista ei ole integroitu kiinteästi osaksi strategista johtamista.

Eräs tärkeimmistä huomioista, joita tämän työn johtopäätösten perusteella voi tehdä on, että nämä viisi elementtiä muodostavat strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen mukaan loogisen, koherentin, toisiaan tukevan kokonaisuuden. Toisin sanoen, strateginen valinta kohdassa 1. on oikea, ja aiheuttaa sen, että myös vastaukset kohtiin 2., 3., 4. ja 5. ovat oikeita, ja tukevat asetettujen strategisten päämäärien saavuttamista.

Henkilöstöstrategian osalta Jan-Erik Johanssonin (2009, 881, 885) jako organisaatiotyypeihin strategian muodostamisperiaatteiden mukaan tarjoaa tälle erään mielenkiintoisen mahdollisen selityksen. Henkilöstöstrategia on jo määritelmällisesti ja lähtöolettamuksiltaan organisaation sisäistä tarkastelua, ns. resurssitarkastelua. Mutta, entä jos organisaation kokonaisstrategia syntyykin kokonaan toisella tavalla, keskitetysti ja suunnitellusti? On mahdollista, että tällöin henkilöstöstrategian ei ole edes mahdollista liittyä strategiaan kiinteästi.

Monet tutkijat ovat kannattaneet mallia, jossa yhteen henkilöstöryhmään ei panosteta toisia enempää (esim. Becker & Huselid 2006, 917). Kysymys henkilöstöryhmien tasa-arvoisuudesta tai eriarvoisuudesta on erinomaisen tärkeä. Rajavartiolaitoksen strategiassa henkilöstön keskinäisiä merkityseroja ei ole eksplikoitu, mutta sanavalinnat ja ilmaisut antavat viitteitä siitä, että suuri osa henkilöstöstä on ns. epästrategista. Työvoimaintensiivisellä alalla on kyllä todennäköistä, että suurin osa henkilöstöstä on epästrategisissa töissä. Mutta toisaalta heidän suoritustasonsa vaikutus kertyy suurella lukumäärällä, ja pienistä puroista voi kasvaa suuria jokia. Tätä voi pitää yhtenä keskeisimpänä henkilöstöstrategisena valintana, ja vastaamatta jättäminen ei poista kysymystä. Ja koska strategian tehtävä on antaa eksplisiittisiä vastauksia juuri kaikkein kiperimpiin kysymyksiin, olisi rajavartiolaitoksen edun mukaisesti, että tämä kysymys saisi strategiatyössä enemmän huomiota.

Rajavartiolaitoksen strategisessa henkilöstöjohtamisessa on monia hyvin moderneja piirteitä, ja rajavartiolaitos näyttää välttäneen monia kirjallisuudessa mainituista yleisistä virheistä. Usein taloudellisesti vaikeina aikoina henkilöstöala, koulutus ja tutkimus ovat ensimmäisiä säästökohteita (esim. Wright, Dunford & Snell 2001, 701). Rajavartiolaitoksessa näin ei kuitenkaan ole, vaan samanaikaisesti supistusten ja henkilötyövuosien vähenemisen kanssa on opetuksen ja tutkimuksen resurssit turvattu.

Toisaalta tämä liittyy siihen, että rajavartiolaitoksen strategiassa vaikutusketju johdon toiminnasta henkilöstön kautta organisaation suorituskykyyn kulkee lähes yksinomaan koulutuksen kautta. Toisin sanoen rajavartiolaitoksen strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii rakentamaan lisää inhimillistä pääomaa, mutta tämän pääoman tehokkaampi hyödyntäminen puuttuu lähes kokonaan.

Jo Jay Barney, yksi resurssipohjaisen näkökulman kehittäjistä totesi klassisessa artikkelissaan (1991, 110), että itse asiassa kilpailuetu piileekin usein juuri sellaisissa organisaation vahvuuksissa, jotka eivät ole eksplisiittisen tarkastelun kohteena, vaan joita pidetään itsestään selvinä perusasioina. Tämä vaikuttaa pitävän paikkansa myös rajavartiolaitoksessa, jossa kaikkein olennaisimmat strategisen tason henkilöstöratkaisut eivät ole käsittelyn alla strategiadokumenteissa.

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tämä työ perustuu strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaan ja resurssipohjaiseen näkökulmaan. Teorian saamaa kritiikkiä ei voida sivuuttaa. SHRM-tutkimuksen teoreettinen pohja on monien mielestä puutteellinen (esim. Colbert 2004, 347). Kritiikin mukaan resurssipohjainen näkökulma on perusväittämiensä osalta tautologinen (Priem & Butler 2001, 28). Vakavin puute on, että lähtöolettamuksia ja sitä kontekstia, jossa resurssipohjaisen näkökulman on määrä pitää paikkansa, ei ole eksplikoitu (sama, 25). Myös on huomattavaa, että teorian puolustus (Barney 2001, 42) ei vastaa kritiikkiin mitenkään tyhjentävästi.

Tutkimuksen validiteetin ongelmat liittyvät pitkälti nimenomaan tutkimuksen pohjana olevan teorian ongelmiin. Validiteetin lisäämiseksi tässä työssä on pyritty tuomaan esille teorian kritiikki. Kuten kaikessa sisällönanalyysissä, ja jopa kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, reliabiliteettiongelmat kuuluvat valittuun tutkimusmenetelmään olennaisesti.

Reliabiliteettiin liittyy kaksi muita tärkeämpää kysymystä. Ensinnäkin, tutkimusmenetelmän ytimessä ollut avainsanojen tutkimus perustuu vain yleiseen kielelliseen ymmärrykseen, eikä analyysityötä ole tuettu semantiikan teorioihin tai menetelmiin. Toisekseen, rajavartiolaitoksessa vuosia työskennelleen täydellinen irrottautuminen esikäsityksistään ja asenteistaan on täysin teoreettista, eikä todellisuudessa mitenkään mahdollista. On mahdollista, että tämä korostaa sitä sisällönanalyysin luotettavuuteen yleisesti liittyvää ongelmaa, että analyysin tulosten tulkintaa tehdään väistämättä kesken analyysin, ja varhaiset tulkinnat alkavat osaltaan

ohjata analyysia. Tällainen ”takaisinkytkentä” voidaan ajatella tulkintojen luotettavuutta heikentäväksi (Eskola & Suoranta 2008, 149 - 156).

Analyysin ja tulkinnan toteuttaminen teorialähtöisesti auttaa etäännyttämään prosessia tarkastelijan omista ennakkokäsityksistä. Kaikki kaikkia havaintoja verrataan nimenomaan siihen mitä aihealueen kirjallisuudessa sanotaan, ja näin omien mielipiteiden vaikutus lopputulokseen pienenee, mikä tuo kaivattua apua objektiivisuutta ja luotettavuutta koskeviin kysymyksiin.

Tutkimusmenetelmänä yksittäisten sanojen esiintymisen, viittaussuhteiden ja käytettävän tarkastelu niin ikään parantaa tutkimuksen luotettavuutta sulkemalla ennakkokäsitysten vaikutusta pois. Kokemuksen kautta kertyvä käsitys organisaatiosta muodostuu nimenomaan suurina kokonaisuuksina, joten mitä pienemmissä osissa aineistoa tarkastellaan, ja mitä vähemmän tulkintaa tehdään näitä pieniä yksityiskohtia koskevista havainnoista ja ulkopuolisen teorian valossa, sitä pienemmäksi jää tarkastelijan omien asenteiden ja arvojen merkitys lopputulokselle.

On tärkeää, että johtopäätökset tehdään ja esitetään nimenomaan teorian ja aineiston suhteena. Olisi hyvin epäluotettavaa esittää yksistään aineistoa koskeviin havaintoihin perustuvia tulkintoja siitä miten tietyn termin käyttö tai merkitys palvelee rajavartiolaitosta tai sopii yhteen kokonaisuuden kanssa. Se, onko tietyn käsitteen käyttö ja merkitys sama vai eri rajavartiolaitoksen strategiassa ja strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa, on huomattavasti objektiivisempaa. Samoin olisi epäolennaista arvioida mitä tarkastelijan omasta mielestä olisi tärkeää tai järkevää käsitellä strategiassa ja henkilöstöstrategiassa. Sen sijaan on sekä mielenkiintoisempaa että kiistattomampaa tarkastella sitä mitä ja miten kirjallisuudessa esiintyvistä strategisen henkilöstöjohtamisen kysymyksistä käsitellään rajavartiolaitoksen strategioissa.

Koska tutkimus on tehty virkatyönä rajavartiolaitokselle, on tutkimuskysymykset asetettu niin päin, että tutkitaan, onko rajavartiolaitoksen strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus aihealueen kirjallisuuden mukainen. Jos organisaatiota koskeva aineisto ja teoria ovat ristiriidassa, ei aina ole mahdollista sanoa onko vika teoriassa vai aineistossa. Siksi, luotettavasti voidaan todeta ainoastaan se, että niiltä osin kuin analysoitu aineisto ja teorian pohjalta tehdyt oletukset ovat yhdenmukaiset, ei ole saatu empiiristä löydöstä, joka osoittaisi teorian virheelliseksi. Eroavaisuuksien osalta, ja rajavartiolaitoksen strategisesta henkilöstöjohtamisesta tehtyjen johtopäätösten osalta voidaan asioita sanoa vain *käsittelyn pohjana olevan teorian valossa*. Toisin sanoen kaikki tulkinnat ja johtopäätökset ovat voimassa vain analyttisesti,

siinä lähtöolettamusten järjestelmässä, jonka teoria muodostaa. Kaikkien tässä työssä esitettyjen tulkintojen ja johtopäätösten oikeellisuus edellyttää teorian oikeellisuutta. Näin kaikki esitetty on täysin analyyttistä. Tätä kysymystä on käsitelty myös tieteenfilosofisten lähtökohtien yhteydessä. Lopuksi on aiheellista vielä kerran korostaa menetelmän rajoituksia. Tehdyn analyysi perusteella ei voida sanoa mitään siitä, onko rajavartiolaitoksen käytännössä toteutuva henkilöstöjohtaminen strategiaa toteuttavaa tai integroitu strategiseen johtamiseen. Kaikki esitetyt johtopäätökset perustuvat vain asiakirjojen tarkasteluun.

LÄHTEET

Rajavartiolaitoksen asiakirjat

Rajavartiolaitoksen strategia 2019

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015

Rajavartiolaitoksen tietohallinto-ohjelma

Rajavartiolaitoksen viestintästrategia

Tieteenfilosofia ja metodi

Alasuutari, Pertti (1999): *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Vajaakoski.

Andrews, Richard (2003): *Research Questions*. Continuum. Bodmin, Cornwall, Yhdistynyt kuningaskunta.

Balashkov, Yuri & Rosenberg, Alex (toim.) (2002): *Philosophy of Science, Contemporary Readings*. Routledge. Bury St Edmunds, Suffolk, Yhdistynyt kuningaskunta.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä.

Hanson, Northwood Russell (1969): Seeing and Seeing As. Teoksessa Balashkov, Yuri & Rosenberg, Alex (toim.) (2002): *Philosophy of Science, Contemporary Readings*. Routledge. Bury St Edmunds, Suffolk, Yhdistynyt kuningaskunta, s. 321 - 339

Kuhn, Thomas (1977): Objectivity, Value Judgement, and Theory Choice. Teoksessa Balashkov, Yuri & Rosenberg, Alex (toim.) (2002): *Philosophy of Science, Contemporary Readings*. Routledge. Bury St Edmunds, Suffolk, Yhdistynyt kuningaskunta, s. 421 - 437

- Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. (1989): *Designing Qualitative Research*. Sage Publications. USA.
- Niiniluoto, Ilkka (1980): *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava. Keuruu.
- Niiniluoto, Ilkka (2006): Kriittinen tieteellinen realismi. Teoksessa Kuusela, Pekka & Niiranen, Vuokko (toim.) (2006): *Realismin haaste sosiaalitieteissä*. Unipress. Suomi, s. 23 - 44
- Popper, Karl (1963): Science: Conjections and Refutations. Teoksessa Balashkov, Yuri & Rosenberg, Alex (toim.) (2002): *Philosophy of Science, Contemporary Readings*. Routledge. Bury St Edmunds, Suffolk, Yhdistynyt kuningaskunta, s. 294 - 301
- Raatikainen, Panu (2004): *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus. Tampere.
- Ryan, Gery W.& Bernard, H. Russell (2000): Data Management and Analysis Methods. Teoksessa Dewzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.) (2000): *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. USA, s.769 - 802
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Latvia.

Substanssikirjallisuus

- Arthur, Jeffrey B. (1994): Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, s. 670 - 687
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, s. 99 - 120
- Barney, Jay B. (2001): Is The Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, s. 41 - 56

- Barney, Jay B. & Wright, Patrick M. (1998): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, s. 31 - 46
- Becker, Brian & Gerhart, Barry (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, s. 779 - 801
- Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. (2006): Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, s. 898 - 925
- Becton, J. Bret & Schraeder, Mike (2009): Strategic Human Resource Management. Are We There Yet? *The Journal for Quality & Participation* 31(4), s. 11 - 18
- Bennett, Nathan & Ketchen, David J., Jr. & Blanton Schulz, Elyssa (1998): An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management* Vol. 37 No. 1, s. 3 - 16
- Colbert, Barry A. (2004): The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* Vol. 29, No. 3, s. 341 - 358
- Collier, Nardine & Fishwick, Frank & Johnson, Gerry (2001): The processes of strategy development in the public sector. Teoksessa: Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (toim.) (2001): *Exploring Public Sector Strategy*. Pearson Education, Prentice Hall. Dorchester, Yhdistyneet kuningaskunta. s. 17 - 37
- Datta, Deepak K. & Guthrie, James P. & Wright, Patrick M. (2005): Human Resource Management And Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, s. 135 - 145
- Delaney, John T. & Huselid, Mark A. (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, s. 949 - 969

- Delery, John E. & Doty, D. Harold (1996): Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, s. 802 - 835
- Dyer, Jeffrey H. & Singh, Harbir (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, s. 660 - 679
- Grundy, Tony (1998): How are Corporate Strategy and Human Resources Strategy Linked? *Journal of General Management* Vol. 23 No. 3, s. 49 - 72
- Huselid, Mark A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, s. 635 - 672
- Huselid, Mark A. & Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (1997): Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, s. 171 - 188
- Johanson, Jan-Erik (2009): Strategy Formation in Public Agencies. *Public Administration*, Vol. 87, No. 4, s. 872 - 891
- Klaas, Brian S. & McClendon, John A. & Gainey, Thomas W. (2001): Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics. *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, s. 125 - 138
- Lengnick-Hall, Cynthia A. & Lengnick-Hall, Mark L. (1988): Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review* Vol. 13, No. 3, s. 454 - 470
- Lengnick-Hall, Mark L. & Lengnick-Hall, Cynthia A. & Andrade, Leticia S. & Drake, Brian (2009): Strategic Human Resource Management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* Vol. 19, s. 64 - 85

- Luoma, Mikko (2009): Henkilöstöstrategia käytännön henkilöstöjohtamisen työkaluna. Teoksessa: Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) (2009): *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum. Hämeenlinna, s. 57 - 66
- Martín-Alcázar, Fernando & Romero-Fernandez, Pedro M. & Sánchez-Gardey, Gonzalo (2005): Strategic Human Resource Management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management* Vol. 16, No. 5, s. 633 - 659
- McGregor, Eugene B., Jr. (1988): The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource. *Public Administration Review* Vol. 48 No. 6, s. 941 - 950
- Michie, Jonathan & Sheehan, Maura (2005): Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, s. 445 – 464
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. & Meyer, Alan D. & Coleman, Henry J., Jr. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, s. 546 - 562
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1984): Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 1, s. 36 - 52
- Morrison, Elizabeth (2010): OB in AMJ: What is hot and what is not? *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, s. 932 - 936.
- Priem, Richard L. & Butler, John E. (2001): Is The Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, s. 22 - 40
- Roca-Puig, Vicente & Beltrán-Martín, Immaculada & Escrig-Tena, Ana B. & Bou-Llugar, J. Carlos (2007): Organizational commitment to employees and organizational performance. *Personnel Review*, Vol. 36, No. 6, 867 - 886

- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, s. 207 - 219
- Shafer, Richard A. & Dyer, Lee & Kilty, Janine & Amos, Jeff & Ericksen, Jeff (2001): Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study. *Human Resource Management* Vol. 40 No. 3, s. 197 - 211
- Shih, Hsi-An & Chiang, Yun-Hwa (2005): Strategy Alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 6, s. 582 - 603
- Sun, Li-Yun & Aryee, Samuel & Law, Kenneth S. (2007): High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, And Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, s. 558 - 577
- Teece, David J. & Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, s. 509 - 533
- Teo, Stephen T. T. & Rodwell, John J. (2007): To Be Strategic in the New Public Sector, HR Must Remember its Operational Activities. *Human Resource Management*, Vol. 46 No. 2, s. 265 - 284
- Ulrich, Dave (1997/2007): *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Suomentanut Kirsti Iivonen. Talentum. Helsinki.
- Way, Sean A. & Johnson, Diane E. (2005): Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. 15, s. 1 - 19
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, s. 171 - 180
- Wright, Patrick M. & Dunford, Benjamin B. & Snell, Scott A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27, s. 701 - 721
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, s. 295 - 320

- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. & McGormick, Blaine & Sherman, W. Scott (1998): Strategy, Core Competence, and HR Involvement As Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, s. 17 - 29
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. & Snell, Scott A. & Gerhart, Barry (2001): Comparing Line And HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, And Contributions. *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, s. 111 - 123
- Youndt, Mark A. & Snell, Scott A. & Dean, James W, Jr. & Lepak, David P. (1996): Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, s. 836 - 866